

03



Laporan Hasil Penelitian Kelompok

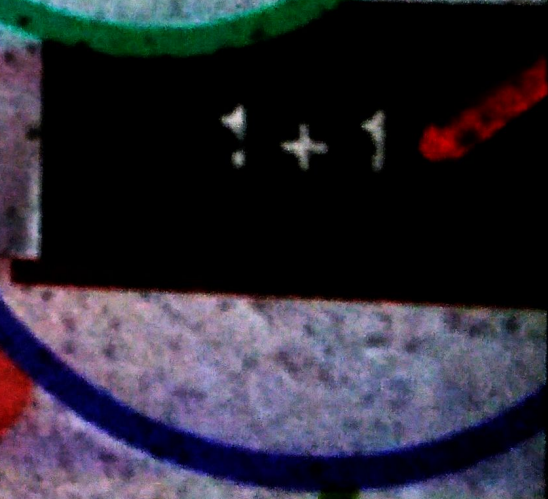
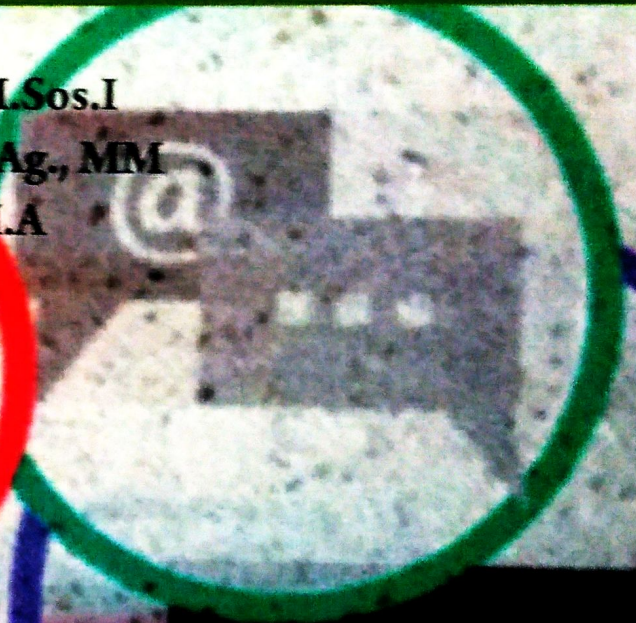
MOTIVASI KERJA

PEGAWAI IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Mulyadi, S.Ag., M.Sos.I

Tontowi Jauhari, S.Ag., MM

Khairullah, M.A



SAMBUTAN
KETUA LEMBAGA PENELITIAN DAN
PENGABDIAN PADA MASYARAKAT (LP2M)
IAIN RADEN INTAN LAMPUNG

Bismillahirrahmanirrahim

Syukur Alhamdulillah penelitian dengan judul judul **“Motivasi Kerja Pegawai IAIN Raden Intan Lampung”** dengan tim peneliti yang terdiri dari ; Mulyadi, M.Sos.I, Tontowi Jauhari, S.Ag.,MM, dan Khairullah, S.Ag., MA ketiganya adalah Dosen Fakultas Dakwah IAIN Raden Intan Lampung telah selesai dan berjalan dengan lancar.

Oleh karena itu, kami menyambut baik hasil penelitian ini. Mudah-mudahan temuan-temuan penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung pada masa yang akan datang.

Bandar Lampung, 19 Oktober 2015
Kepala,

Prof. Dr.H. M.Nasor, M.Si
NIP. 195707151986031003

KATA PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim

Dengan mengucapkan syukur alhamdulillah, penelitian yang berjudul “**Motivasi Kerja Pegawai IAIN Raden Intan Lampung**” dapat kami selesaikan sesuai dengan waktu yang telah direncanakan.

Penelitian ini terlaksana atas bantuan DIPA IAIN Raden Intan Bandar Lampung tahun 2015. Selain dukungan material tentunya tidak terlepas juga oleh dukungan moral dari berbagai pihak. Oleh Karena itu, dengan rendah hati, TIM Peneliti mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada semua pihak yang telah mendukung terlaksananya penelitian ini.

Kami menyadari, laporan penelitian ini masih jauh dari kategori sempurna, oleh karena itu kritik konstruktif dari segenap pembaca sangat kami harapkan. Mudah-mudahan karya kecil ini dapat bermanfaat bagi semua pihak. Amin.

Bandar Lampung, 19 Oktober 2015

TIM PENELITI

DAFTAR ISI

HALAMAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN	i
RINGKASAN DAN SUMMARY	ii
SAMBUTAN KETUA LP2M.....	ix
KATA PENGANTAR.....	x
DAFTAR ISI	xi
BAB I.PENDAHULUAN	1
BAB II. LANDASAN TEORI	8
BAB III. METODE PENELITIAN.....	60
BAB IV. HASIL DAN PEMBAHASAN	87
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN.....	129
DAFTAR PUSTAKA	132
LAMPIRAN-LAMPIRAN.....	134
CURIKULUM VITAE	

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Masalah

Setiap instansi atau organisasi selalu menginginkan pegawainya memiliki kinerja prima, kinerja memang merupakan topik yang sangat menarik khususnya di era informasi sekarang ini. Tuntutan akan berkinerja tinggi pada sebuah instansi atau organisasi pemerintahan merupakan suatu keharusan, yang tidak boleh diabaikan. Adanya daya saing tinggi disegala bidang merupakan penyebab utama diperlukannya perbaikan kinerja tinggi dengan tuntutan kinerja serba prima agar instansi atau organisasi pemerintahan dapat tetap eksis dan lebih kompetitif dalam memberikan layanan bagi pelanggan.

Kinerja tinggi tidak bisa dipisahkan dari motivasi kerja pegawai itu sendiri. Dan persoalan membangun motivasi kerja yang tinggi bukan persoalan yang mudah dan sederhana, karenanya diperlukan pengetahuan tentang bagaimana cara memotivasi karyawan. Pegawai dapat termotivasi pada pekerjaannya dikarenakan oleh banyak hal, seperti rasa prestasi, pengakuan, menyukai pekerjaan, jenjang karir, tanggung jawab, dan kesempatan untuk pengembangan diri. Ada satu keyakinan bahwa motivasi karyawan dan perbaikan

kinerja terikat langsung dengan gaya manajerial yang diterapkan dan prinsip-prinsip dalam memotivasi dan pengelolaan kinerja.

Motivasi tidak selalu bersumber dari aspek eksternal, akan tetapi motivasi dapat tumbuh dalam diri pribadi seseorang (internal). Motivasi berasal dari kata motif yang dapat diartikan sebagai kekuatan yang terdapat dalam diri individu, yang menyebabkan individu tersebut bertindak atau berbuat. Motif tidak dapat diamati secara langsung, tetapi dapat diinterpretasikan dalam tingkah lakunya, berupa rangsangan, dorongan, atau pembangkit tenaga munculnya suatu tingkah laku tertentu. Demikian juga dengan pegawai IAIN Raden Intan ada yang berkinerja dengan perilaku akibat dari motivasi internal dan juga ada yang bersumber dari motivasi eksternal.

Motif dapat dibedakan menjadi tiga macam, yaitu (1) motif biogenetis, yaitu motif-motif yang berasal dari kebutuhan-kebutuhan organisme demi kelanjutan hidupnya, misal, lapar, haus, kebutuhan akan kegiatan, istirahat, mengambil nafas, seksualitas, dan sebagainya; (2) motif sosiogenetis, yaitu motif-motif yang berkembang dari lingkungan kebudayaan tempat orang tersebut berada. Motif ini tidak berkembang dengan sendirinya, tetapi dipengaruhi oleh lingkungan kebudayaan setempat. Misal, keinginan mendengarkan musik, berjoget,

makan pecel lele, minum kopi, dan lain-lain; (3) motif teologis, yakni bahwa manusia adalah makhluk yang berketuhanan, sehingga ada interaksi antara manusia dengan Tuhan-Nya, seperti ibadah dalam kehidupan sehari-hari. Misal keinginan untuk mengabdikan kepada Tuhan Yang Maha Esa, untuk merealisasikan norma-norma sesuai agamanya.

Motivasi secara umum dapat dibedakan kedalam dua faktor, yaitu faktor internal dimana motivasi tersebut tumbuh atas dorongan dari dalam diri pribadi seseorang; yang kedua adalah faktor eksternal, yaitu motivasi yang tumbuh karena dorongan seseorang. Keberhasilan pegawai bila dilihat dari dua faktor tersebut bukan lantaran kebetulan. Para pegawai lebih menyukai tantangan untuk menyelesaikan suatu masalah dan menerima tanggung jawab pribadi atas keberhasilan atau kegagalan, dari pada menyandarkan keberhasilan karena faktor nasib atau karena relasi dengan orang lain.

Memotivasi pegawai tidak terlepas dari peran seorang manajer, mereka harus bersemangat dan tertarik dengan pekerjaan mereka. Mereka harus memahami kebutuhan pegawai dan memahami mengapa pegawai mau bergabung dengan perusahaan, mengapa pegawai mau bekerja dengan semangat. Melihat kondisi ini jelaslah bahwa ada hubungan antara motivasi dengan kinerja yang tentu saja tidak terlepas dari peran

pemimpin dalam memotivasi pegawai demi meningkatkan kinerja pegawai.

Dalam konteks memotivasi pegawai agar memperoleh kinerja prima IAIN Raden Intan Lampung, mencoba melakukan berbagai cara memotivasi pegawai, diantaranya dengan kegiatan senam setiap jum'at, apel bulanan, pemberian upah kinerja, memberlakukan absen elektronik dan lainnya. Pertanyaannya apakah semua itu terbukti bisa meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN yang berimplikasi pada perbaikan kinerja, hal ini perlu diteliti.

Data pra-survei¹ yang kami peroleh, ada pegawai yang kami mintai informasi langsung bertanya tentang apa yang akan ia dapatkan dari info yang diberikan, ada pegawai yang kami temui di warung kopi pada jam kerja, alasannya cari kopi, bosan berada di ruangan, mau minum kopi saja harus ke warung, tidak bisa ia dapatkan di ruangan kerjanya, ada pegawai yang tidak ada di tempat kerjanya hampir setiap hari, begitu ditelusuri karena dia tidak memiliki harapan dengan karirnya, karena puncak karir yang seharusnya di duduki oleh orang-orang seperti mereka ternyata dijabat oleh orang yang sama sekali tidak punya background tentang kualifikasi pekerjaan tersebut.

¹Peneliti, menemui beberapa pegawai di beberapa unit kerja, baik di fakultas maupun di rektorat untuk menjajagi kelayakan variable-variabel yang akan diteliti.

Ada juga pegawai yang berkomentar, untuk apa serius dengan pekerjaan, bukankah tidak ada bedanya antara pegawai yang rajin dengan yang malas.

Hasil pra- survei dan observasi yang kami kumpulkan menunjukkan adanya indikasi-indikasi yang mengarah pada dugaan bahwa apa yang diterapkan di IAIN belum bisa membuat para pegawai termotivasi.

Dari sekian banyak variabel yang terkait langsung dengan motivasi kerja, peneliti akhirnya lebih condong kepada variabel-variabel pemicu motivasi baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik, konvensional, jenjang karir dan lingkungan kerja.

B. Rumusan Masalah

Atas dasar latar belakang masalah tersebut, maka variabel masalah dapat dirumuskan dengan pertanyaan-pertanyaan sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

2. Apakah terdapat pengaruh langsung jenjang karir terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
3. Apakah terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
4. Apakah terdapat pengaruh langsung kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

C. Tujuan dan Kegunaan

Penelitian ini bertujuan ingin mengetahui bagaimana motivasi pegawai dapat meningkatkan kinerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung. Adapun kegunaan penelitian ini, adalah:

1. Secara Teoritis

Penelitian ini bertujuan untuk menguji;

- a. Pengaruh kompensasi terhadap Motivasi kerja
- b. Pengaruh jenjang karir terhadap motivasi kerja
- c. Pengaruh lingkungan kerja terhadap motivasi kerja
- d. Pengaruh langsung kompensasi, jenjang karir dan lingkungan kerja secara bersamaan terhadap motivasi kerja

2. Secara Praktis

Dari hasil penelitian bagi peneliti diharapkan dapat berguna pengembangan ilmu, bagi pengambil kebijakan dalam merumuskan kebijakan tentang konvensasi, jenjang karir dan lingkungan yang dapat motivasi pegawai sehingga dapat meningkatkan kinerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

BAB II

LANDASAN TEORI

A. Motivasi Kerja

1. Pengertian Motivasi Kerja

Motivasi dikenal sebagai proses yang terkait dengan suatu intensitas, arah, dan ketekunan seseorang dalam mencapai tujuan. Kata motivasi dikenal sejak tahun 1950an, sebagai awal perkembangan konsep-konsep motivasi, pada periode awal dikenal konsep motivasi Abraham Maslow dengan teori hirarki kebutuhan, Dauglos McGregor dengan teori X dan Y, dan teori dua faktor Frederick Harzberg.

Definisi motivasi begitu banyak jumlahnya dan tidak mudah membuat kesepakatan dari para ahli tentang definisi motivasi. Maslow mengatakan motivasi dikatakan sebagai pertumbuhan karakter, ekspresi karakter, pematangan, dan pengembangan; dalam aktualisasi diri kita.¹ Demikian juga dengan Gibson dan kawan-kawan, mengatakan motivasi sulit untuk didefinisikan dengan satu definisi, motivasi harus dilakukan dengan (1) arah perilaku, (2) kekuatan respon (yaitu, usaha) setelah

¹ Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, Inc., 1970, h. 159.

seorang karyawan memilih untuk mengikuti tindakan, dan (3) bertahannya (*persistence*) perilaku , atau berapa lama orang itu terus berperilaku dengan cara tertentu. Ada juga yang melihat motivasi sebagai analisis, harus berkonsentrasi pada faktor-faktor yang mendorong dan mengarahkan kegiatan seseorang. Juga dikatakan motivasi berkaitan dengan bagaimana perilaku akan dimulai, diberi energi, ditopang, diarahkan, dan dihentikan, dan seperti apa reaksi subjektif dalam diri seseorang ketika sesuatu terjadi.² Dwight D. Eisenhower mengatakan motivasi adalah seni membuat orang melakukan apa yang ingin mereka lakukan, karena mereka ingin melakukannya.³

Motif adalah alasan untuk melakukan sesuatu. Motivasi berkaitan dengan faktor-faktor yang dapat mempengaruhi orang untuk bertindak/berperilaku dengan cara tertentu.⁴ Motivasi diartikan sebagai keadaan kejiwaan dan sikap mental manusia yang memberikan energi, mendorong kegiatan atau mengerakkan dan mengarahkan atau menyalurkan perilaku kearah mencapai

² James L. Gibson dkk, *Organizations : behavior, structure, processes*, New York, McGraw-Hill, 2009, h. 125.

³ John Baldoni, *Great Motivation Secrets of Great Leaders*, United States of America, McGraw-Hill, 2005, h. 17.

⁴ Michael Armstrong, *A Handbook of Human Resource Management Practice*, London, Kogan Page Limited, 2006, h. 252.

kebutuhan yang memberikan kepuasan atau mengurangi ketidak seimbangan.⁵

Motivasi juga didefinisikan sebagai kekuatan di dalam diri seseorang yang mempengaruhi arah perilaku, intensitas, dan ketekunan secara sukarela.⁶ Motivasi adalah kondisi mental yang mendorong dilakukannya sesuatu tindakan (*action* atau *activities*) dan memberikan kekuatan (*energy*) yang mengarahkan pada pencapaian tujuan, kepuasan, dan pencapaian keseimbangan.⁷ Motivasi adalah kesediaan untuk melakukan tingkat usaha yang tinggi guna mencapai sasaran-sasaran organisasi sebagaimana dipersyaratkan oleh kemampuan usaha tersebut untuk memuaskan sejumlah kebutuhan individu.⁸

Bila motivasi sebagai kondisi mental yang mampu mendorong dan menggerakkan seseorang untuk melakukan tindakan, maka motivasi sangat diperlukan

⁵Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, Jakarta, Bumi Aksara, 2002, h. 267.

⁶Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, *Organizational Behavior*, McGraw-Hill Companies, Inc, 2010, h. 34.

⁷Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 165.

⁸Robbins Stephen P. dan Coulter Marry, *Manajemen*, PT. Prehalindo, Jakarta:1999, h. 47.

sebagai pendorong dan penggerak pegawai untuk melakukan aktivitas, dengan motivasi yang bernilai positif sumber daya dan potensi tenaga kerja akan bergerak kearah peningkatan produktivitas kerja, serta pada akhirnya mampu mencapai apa yang menjadi tujuan yang telah ditetapkan.

Motivasi kerja didefinisikan sebagai kondisi yang berpengaruh membangkitkan, mengarahkan, dan memelihara perilaku yang berhubungan dengan lingkungan kerja.⁹ Artinya motivasi kerja sebagai energi yang mampu menggerakkan segala potensi yang ada, menumbuhkan keinginan yang tinggi. Juga dapat dikatakan motivasi kerja sebagai seperangkat kekuatan energik yang berasal dari dalam maupun luar diri seseorang, untuk memulai perilaku yang berkaitan dengan pekerjaan, dan untuk menentukan bentuk, arah, intensitas, dan durasi.¹⁰ Dengan demikian dari beberapa pengertian-pengertian tersebut di atas dapat di pahami bahwa, motivasi kerja adalah Kondisi kejiwaan dan sikap mental pegawai yang menggerakkan perilaku untuk memenuhi

⁹Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2001, h. 94.

¹⁰Gary P. Latham, *Work Motivation: History, Theory, Research, and Practice*, California, Sage Publications, Inc., 2005, h. 149.

kebutuhan dan mencapai rasa puas dalam melakukan pekerjaan di tempat kerja.

2. Indikator Motivasi Kerja

Motivasi menjadi suatu yang penting di tempat kerja, karena pentingnya motivasi banyak waktu, biaya, dan sumber daya organisasi ditujukan untuk memotivasi seseorang, agar dapat lebih meningkatkan kemampuannya. Setiap pegawai memiliki keinginan, menurut Maslow keinginan sebagai indikator kebutuhan seseorang yang paling mendasar, karena itu motivasi terkait dengan gejala-gejala yang menimbulkan keinginan.¹¹ Tetapi perlu diingat bahwa keinginan dalam bentuk perilaku tidak berdiri sendiri, karena berhubungan dengan lingkungan eksternal dan budaya yang ada.

Keinginan sebagai wujud kebutuhan seseorang, perlu mendapatkan pemenuhan sehingga seseorang akan melakukan pekerjaan. Pada dasarnya seseorang menerima pekerjaan atau tugas, sesuai dengan karakter yang berhubungan dengan kebutuhan dan nilai-nilai mereka, sehingga dapat dikatakan karakteristik tugas seseorang,

¹¹ Abraham H. Maslow, *op.cit.*, h. 56-57.

sesuai dengan tugas-tugas yang cocok dengan mereka, nilai-nilai yang cocok, sesuai dengan tujuan dan sesuai kebutuhan mereka.¹²

Sastrohadiwirya mengatakan motivasi kerja seseorang ditentukan oleh penggerakannya, pengeraklah yang menimbulkan pengaruh terhadap perilaku kerja seseorang, mengutip pendapat Sagir, Sastrohadiwiryo mengemukakan unsur-unsur penggerak motivasi, yaitu: kinerja, penghargaan, tantangan, tanggung jawab, pengembangan, keterlibatan, dan kesempatan.¹³

Kinerja (*achievement*) sebagai unsur pertama bermakna, seseorang yang memiliki keinginan untuk berprestasi menjadi pendorong untuk mencapai tujuan. Seseorang yang di dalam dirinya memiliki *need of achievement* akan bersikap positif, berani mengambil risiko untuk mencapai sasaran yang telah ditetapkan. Unsur kedua penghargaan (*recognition*), apa yang telah dicapai seseorang dan diberi penghargaan, pengakuan akan membuat orang tersebut terdorong untuk melakukan kerja lebih baik, pengakuan tersebut dapat berbentuk

¹² Andrew J. Elliot dan Carol S. Dweck, *Handbook of Competence and Motivation*, New York, The Guilford Press, 2005, h. 110.

¹³ Siswanto B. Sastrohadiwiryo, *op.cit.*, h. 269.

intrinsik (dari dalam) dan ekstrinsik (dari luar), pengakuan yang bersifat intrinsik akan lebih baik dari pada yang ekstrinsik.

Unsur ketiga, tantangan (*challenge*), adanya tantangan menjadi stimulan yang kuat bagi seseorang untuk mengatasinya, sasaran yang tidak memiliki sasaran biasanya tidak menimbulkan stimulan sehingga pekerjaan dianggap sebagai kegiatan rutinitas. Tanggung jawab (*responsibility*), adanya rasa ikut memiliki (*sense of bilonging*) pada diri seseorang akan menimbulkan motivasi untuk turut bertanggung jawab, saat seseorang demikian akan dapat meningkatkan prestasi kerjanya. Pengembangan (*development*), pengalaman kerja dan kesempatan untuk maju akan dapat mendorong pekerja lebih giat dalam pekerjaan.

Keterlibatan dan kesempatan, orang yang memiliki rasa keterlibatan akan tumbuh perasaan tanggung jawab. Kesempatan sebagai peluang untuk berprestasi dalam bentuk jenjang karir yang terbuka, menjadi stimulan bagi seseorang untuk lebih berprestasi dalam pekerjaannya.

Shah dan Gardner dalam melihat motivasi berprestasi mengatakan, secara umum indikator motivasi

berprestasi mencakup; kompetensi, kepercayaan, nilai, dan tujuan.¹⁴ Syahyuti mengatakan motivasi dapat diukur dengan empat indikator, yaitu: dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif dan kreativitas, serta rasa tanggung jawab.¹⁵ Sedangkan Mangkunegara yang mengutip pendapat McClelland dan Murray, mengatakan bahwa karakteristik motivasi berprestasi tinggi, mencakup: (1) memiliki tanggung jawab pribadi yang tinggi, (2) memiliki program kerja berdasarkan rencana dan tujuan yang realistis serta berjuang untuk merealisasikannya, (3) memiliki kemampuan untuk mengambil keputusan dan berani mengambil risiko yang dihadapi, (4) melakukan pekerjaan yang berarti dan menyelesaikan dengan hasil yang memuaskan, (5) mempunyai keinginan menjadi orang terkemuka yang menguasai bidang tertentu.¹⁶ Sedangkan Armstrong mengatakan seseorang akan termotivasi untuk bekerja jika imbalan dan hukuman terikat langsung dengan hasil

¹⁴James Y. Shah dan Wendi L. Gardner, *Handbook of Motivation Science*, New York, The Guilford Press, 2008, h. 457.

¹⁵ Syahyuti, <http://syahyutivariabel.blogspot.com>, (di akses, 30 Agustus 2015).

¹⁶ Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 104.

kerja, sehingga penghargaan bergantung pada kinerja yang efektif.¹⁷

Batasan-batasan tersebut diatas memberikan gambaran bahwa, seseorang akan melakukan pekerjaan sehingga tercapai tujuan yang telah ditetapkan, disebabkan oleh faktor-faktor pendorong sebagai penyebab seseorang melakukan pekerjaan, faktor pendorong sangat beragam tersebut diatas dijadikan indikator dalam penelitian ini adalah: dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreatif, dan tanggung jawab.

3. Proses Motivasi

Memahami jenis, derajat, dan meningkatkan motivasi seseorang, diawali dengan mengetahui keragaman pola perilaku yang terkait dengan kebutuhan dan tujuan seseorang. Kebutuhan adalah kekurangan sesuatu yang bernilai dalam hidup seseorang dalam waktu tertentu. Kekurangan dapat berbentuk fisiologis (kebutuhan sandang, pangan, papan), psikologis (kebutuhan untuk harga diri, rasa aman), atau sosiologis

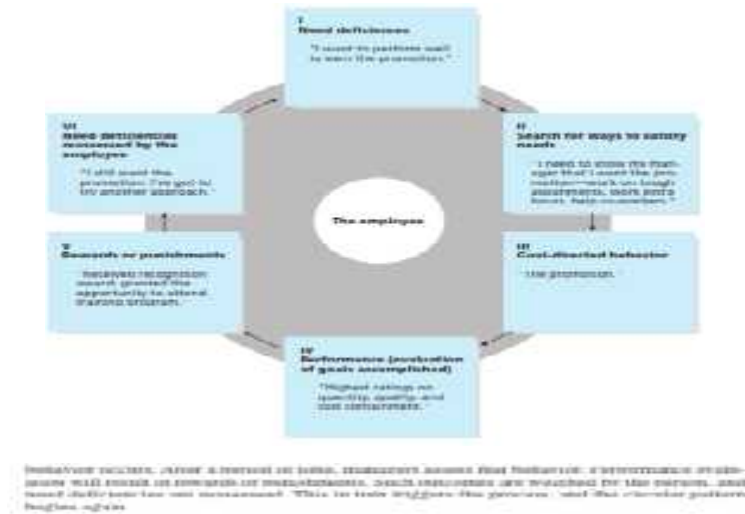
¹⁷Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 255.

(misalnya, kebutuhan untuk interaksi sosial).¹⁸ Kebutuhan sebagai pendorong perilaku, tidak terpenuhinya kebutuhan seseorang, berimplikasi pada upaya individu untuk memenuhi kebutuhan tersebut dan kondisi ini akan lebih mudah terpengaruh oleh pihak lain.

Para ahli melihat proses motivasi sebagai bentuk pengarahan pada pencapaian tujuan. Proses motivasi digambarkan Ivancevich, dalam siklus yang diawali oleh adanya kebutuhan (kekurangan) seseorang, kekurangan memicu proses pencarian untuk mengurangi ketegangan akan kekurangan, pencarian melahirkan pilihan sebuah tindakan, dan tindakan sebagai perilaku diarahkan pada pencapaian tujuan, dalam waktu tertentu tindakan di evaluasi apakah menghasilkan imbalan (*reward*) atau hukuman (*punishments*). Hasil yang diperoleh akan dinilai ulang apakah memenuhi kekurangan akan kebutuhan, penilaian ini pada gilirannya memicu proses melingkar sebagai sebuah siklus. Proses ini tergambar:

¹⁸James L. Gibson dkk, *Organizations : Behavior, Structure, Processes*, New York, McGraw-Hill, 2009, h. 127.

The Motivational Process: An Initial Model



Menurut Luthans, kebutuhan menjadi pendorong (*drives*) yang ditujukan untuk mencapai tujuan atau insentif; motivasi terdiri dari unsur tiga yang saling berinteraksi, yaitu: *needs*, *drives*, dan *incentives* sebagai proses dasar motivasi.¹⁹ Kebutuhan (*needs*), kebutuhan muncul bila ada ketidak seimbangan fisiologis atau psikologis. Pendorong (*drives*), pendorong fisiologis dan psikologis yang berorientasi tindakan yang memberikan dorongan energi ke arah pencapaian tujuan/insentif, *drives* berada di jantung dari proses motivasi. Insentif

¹⁹Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2011, h. 157.

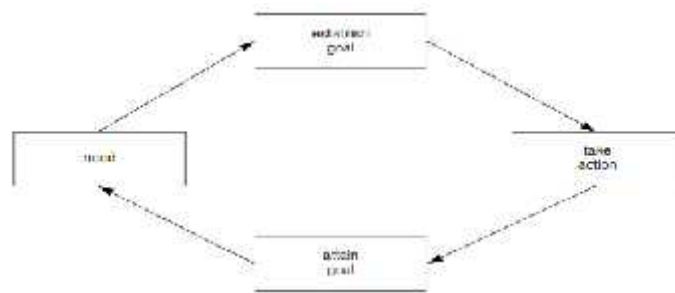
(*incentives*), insentif/tujuan sebagai akhir siklus dari proses motivasi, insentif didefinisikan sebagai sesuatu yang akan meringankan kebutuhan seseorang dan mengurangi *drive*, memperoleh insentif akan cenderung untuk mengembalikan keseimbangan fisiologis atau psikologis dan akan mengurangi atau menurunkan *drive*. Contoh: ketika seseorang membutuhkan teman maka akan ada dorongan untuk berafiliasi dengan orang lain, dorongan sebagai perilaku diarahkan untuk memperoleh teman sebagai insentif/tujuan, ketika teman diperoleh maka kebutuhan terpenuhi dan dorongan untuk mencari teman terputus (*drive* menurun).

Arnold dalam Armstrong mengatakan ada tiga komponen dalam memotivasi, yaitu arah, upaya, dan ketekunan.²⁰ Memotivasi orang berarti mengarahkan orang untuk bergerak ke arah yang diinginkan untuk mencapai hasil yang diharapkan. Motivasi dapat digambarkan sebagai perilaku yang diarahkan pada tujuan, seseorang dikatakan termotivasi bila tindakan cenderung mengarah pada pencapaian tujuan dan memiliki salah satu nilai sehingga kebutuhan terpenuhi.

²⁰Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 252.

Untuk dapat memotivasi seseorang diperlukan pemahaman tentang proses motivasi dan berbagai jenis motivasi yang ada.

Proses motivasi digambarkan oleh Armstrong, bahwa motivasi diinisiasi oleh pengakuan sadar atau tidak sadar dari kebutuhan yang tidak terpenuhi. Kebutuhan ini menciptakan keinginan untuk mencapai atau mendapatkan sesuatu. Tujuan tersebut kemudian ditetapkan dan diyakini kebutuhan tersebut akan terpenuhi, kemudian ditetapkan perilaku yang diharapkan dapat digunakan mencapai tujuan. Jika tujuan ini tercapai, maka kebutuhan akan terpuaskan (terpenuhi) dan perilaku kemungkinan akan diulang pada saat kebutuhan yang sama muncul kembali, akan tetapi jika tujuan tidak tercapai, tindakan yang sama tidak akan diulang.²¹



The Process of Motivation

²¹ Ibid., h. 253.

Dari beberapa proses motivasi yang dikemukakan oleh Gibson, Luthan, dan Armstrong dapat di pahami bahwa, dalam memotivasi seseorang proses yang perlu dilakukan adalah dengan mengenali kebutuhan seseorang tersebut, dengan mengenali kebutuhan dapat dilakukan tindakan yang mampu mengarahkan perilaku seseorang, perilaku yang terarah tentunya perilaku yang mengarah sesuai dengan keinginan yang memotivasi (*drive*), dan pada akhirnya perilaku yang terarah dapat mengantarkan pada pencapaian tujuan yang disertai dengan terpenuhinya kebutuhan, demikian seterusnya proses siklus motivasi; kebutuhan \longrightarrow drive (mengarahkan perilaku) \longrightarrow tujuan (kebutuhan terpenuhi).

B. Kompensasi

1. Pengertian Kompensasi

Aktivitas setiap orang diarahkan untuk memenuhi kebutuhan yang dianggap belum terpenuhi, segala upaya diarahkan untuk memenuhi kebutuhan tersebut. Upaya yang dilakukan akan mendapatkan imbalan (*rewards*) mencakup gaji, upah, fasilitas, penghargaan dan dalam bentuk lainnya. Imbalan yang di terimakan disebut juga kompensasi berbentuk material (ekstrinsik) dan non

material (intrinsik). Istilah yang digunakan untuk menggambarkan bentuk imbalan yang diberikan oleh majikan atas pekerjaan yang dilakukan oleh pekerja sangat beragam. Torrington dan kawan-kawan mengatakan istilah imbalan bisa kompensasi, remunerasi, dan *reward*.²²

Kompensasi karyawan mencakup semua bentuk gaji yang diterimakan kepada karyawan, kompensasi timbul akibat dari pekerjaan mereka. Kompensasi memiliki dua komponen utama, pembayaran keuangan langsung (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran keuangan tidak langsung (keuntungan finansial seperti asuransi dan liburan). Kompensasi merupakan hasil (*reward*) yang diterima karyawan sebagai imbalan dari pekerjaan mereka, atau pembayaran adalah pertukaran antara individu atau kelompok dengan majikan.²³ Menurut Worldatwork kompensasi sebagai pembayaran yang disediakan oleh majikan kepada karyawan untuk jasa yang diberikan (yaitu, waktu, tenaga, dan keterampilan), termasuk pembayaran terkait

²²Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, *Human Resource Management*, England, Pearson Education Limited, 2008, h. 634.

²³Bibhuti Bhusan Mahapatro, *Human Resources Management*, New Delhi, New Age International (P) Ltd., 2010, h. 329.

dengan tingkat kinerja.²⁴ Nawawi mengatakan kompensasi adalah penghargaan atau ganjaran pada para pekerja yang telah memberikan kontribusi dalam mewujudkan tujuan, melalui kegiatan yang disebut bekerja.²⁵

Martoyo mengatakan kompensasi adalah suatu wujud penghargaan atau jasa seseorang atau organisasi yang bersangkutan.²⁶ Kompensasi adalah imbalan jasa atau balas jasa yang diberikan oleh organisasi kepada para pegawai, karena pegawai telah memberikan sumbangan tenaga dan pikiran demi kemajuan organisasi dalam mencapai tujuan yang telah ditetapkan.²⁷ Menurut Cascio F. Wayne dalam Mangkuprawira, kompensasi meliputi bentuk pembayaran tunai langsung, pembayaran tidak langsung dalam bentuk manfaat karyawan, dan insentif untuk memotivasi karyawan agar bekerja keras

²⁴WorldatWork, *The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: a comprehensive guide for HR professionals*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., h. 7.

²⁵ Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, Gajahmada Press, 2001, h. 315.

²⁶ Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 125.

²⁷ Siswanto Sastrohadiwiryono, *Manajemen Tenaga Kerja Indonesia*, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Cet.ke-1, h. 181.

untuk mencapai produktivitas yang semakin tinggi.²⁸ Dan kompensasi menurut Mahapatro kompensasi sebagai fungsi Manajemen Sumber Daya Manusia yang berhubungan dengan setiap jenis imbalan yang diterima individu sebagai pertukaran untuk melakukan tugas-tugas pada organisasi.²⁹

Dari batasan-batasan tersebut di atas maka, kompensasi yang dimaksud adalah Perhatian dan penghargaan dari organisasi terhadap hasil kerja pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

2. Bentuk-Bentuk Kompensasi

Bila dilihat dari beberapa pengertian di atas, maka kompensasi secara umum dibagi menjadi dua, yaitu kompensasi langsung (estrinsik, finansial) dan kompensasi tidak langsung (intrinsik, non finansial). Kompensasi langsung dapat berupa upah, gaji, bonus, insentif, opsi saham, sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa asuransi kesehatan/jiwa, dana pensiun, bonus liburan, perumahan/mobil dinas dan lainnya.

²⁸ Sjafri Mangkuprawira, *Manajemen Sumber Daya*, h. 196.

²⁹ Bibhuti Bhusan Mahapatro, *op.cit.*, h. 327.

Jakson melihat tipe kompensasi dalam tiga kelompok sebagai total penghargaan, yaitu: *compensation, benefits, performance and talent management*.³⁰ Kompensasi mencakup *base pay* dan *variable pay*, *base pay* merupakan kompensasi dasar yang diterima pegawai, biasanya berbentuk upah atau gaji. *Base pay* biasanya dalam bentuk gaji pokok yang di bayarkan per jam adalah cara yang paling umum dan didasarkan pada waktu. Gaji/upah variabel (*variable pay*), adalah bentuk kompensasi yang terkait langsung dengan individu, tim, atau kinerja organisasi, gaji variabel paling umum berbentuk bonus dan pembayaran insentif.

Benefit (manfaat) yang diperoleh sebagai bentuk kompensasi langsung diberikan kepada seorang atau sekelompok pegawai sebagai bagian dari keanggotaan dalam organisasi. Benefit yang diterima pegawai dapat dalam bentuk asuransi kesehatan, asuransi jiwa, upah lembur, dana pensiun, bantuan pendidikan, dan keselamatan kerja. Kinerja dan Manajemen Talenta (*performance and talent management*), mencakup

³⁰Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, United States of America, South-Western, Cengage Learning, 2011, h. 361.

penilaian kinerja, penetapan tujuan, pelatihan, pengembangan sumber daya manusia, karir dan suksesi, dan perencanaan.

Dessler mengatakan kompensasi mencakup semua bentuk gaji yang diberikan kepada pegawai dan timbul dari pekerjaan mereka. Kompensasi terdiri dari dua komponen utama, pembayaran keuangan langsung seperti (upah, gaji, insentif, komisi, dan bonus) dan pembayaran keuangan tidak langsung seperti (asuransi dan liburan). Pembayaran dilakukan dengan dua cara dasar, yakni berdasarkan waktu (jam) dan berdasarkan kinerja. Pembayaran berdasarkan waktu kerja masih banyak dilakukan dengan memberikan upah pekerja dihitung per jam kerja. Pembayaran bentuk kedua didasarkan pada kinerja seseorang, misalnya seberapa banyak seseorang menghasilkan jumlah potongan kaya dalam produksi, atau seberapa banyak jumlah produk yang terjual.³¹

Penghargaan atau ganjaran sebagai bentuk kompensasi, menurut Nawawi dapat dibedakan menjadi beberapa jenis, yaitu kompensasi langsung (gaji dan upah), kompensasi tidak langsung berupa segala manfaat

³¹Gary Dessler, *Human Resource Management*, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2013, h. 352.

atau keuntungan lain diluar gaji atau upah tetap, dan insentif sebagai bentuk penghargaan/ganjaran untuk memotivasi.³²Bentuk lain dari kompensasi pegawai menurut Mangkunegara terbagi ke dalam dua bentuk, yaitu bentuk langsung (upah dan gaji), dan kompensasi tak langsung dalam bentuk manfaat pelayanan dan keuntungan.³³

Upah sebagai bentuk pembayaran berupa uang untuk pembayaran kerja kepada pegawai, upah biasanya dibayarkan kepada pegawai berdasarkan jam kerja, hari kerja, dan pertengahan hari.Sedangkan gaji sebagai bentuk pembayaran kepada pegawai yang diberikan perbulannya atau secara bulanan. Sedangkan benefit (manfaat/keuntungan) dan pelayanan, benefit merupakan nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang secara cepat dapat dilaksanakan, sedangkan pelayanan sebagai bentuk nilai keuangan (moneter) langsung untuk pegawai yang tidak dapat secara mudah ditetapkan.

Kompensasi finansial adalah berbentuk langsung maupun tidak langsung.Kompensasi finansial langsung terdiri dari penerimaan pegawai dalam bentuk upah, gaji,

³² Hadari Nawawi, *op.cit.*, h. 316-317.

³³ Anwar Prabu Mangkunegara, *op.cit.*, h. 85.

bonus atau komisi dan lain-lain, kompensasi tidak langsung terdiri dari pujian seperti, harga diri, pengakuan, motivasi, produktivitas, (Manfaat dan Kesejahteraan).³⁴ Sedang Armstrong melihat kompensasi sebagai total *reward* dan total remunerasi, total imbalan merupakan kombinasi dari imbalan finansial dan nonfinansial yang disediakan bagi pegawai. Sedangkan total remunerasi merupakan nilai semua pembayaran tunai (total pendapatan) dan tunjangan yang diterima oleh karyawan.³⁵

Beberapa bentuk kompensasi tersebut di atas dapat dirumuskan bahwa, bentuk-bentuk kompensasi dapat berupa finansial (langsung) dan non finansial (tidak langsung), bentuk pembayaran imbalan tersebut mencakup gaji, upah, insentif, dan penghargaan.

3. Proses Kompensasi

Pemberian imbalan (kompensasi) dari instansi dimana pegawai bekerja menggunakan proses penetapan dan struktur kompensasi yang berbeda-beda, sama halnya dengan penggunaan istilah pembayaran imbalan yang berbeda, akan tetapi dalam penetapan imbalan

³⁴ Bibhuti Bhusan Mahapatro, *op.cit.*, h. 327.

³⁵ Michael Armstrong, *op.cit.*, h. 627.

tentunya diharapkan dapat memberikan keadilan bagi semua pihak. Proses pemberian imbalan (kompensasi) hendaknya sesuai dengan prinsip dari kompensasi itu sendiri, yaitu membayar seseorang sebagai penerima kerja untuk memproduksi dan menghasilkan sesuatu, baik berupa barang atau jasa. Prinsip tersebut merupakan bagian dari proses kompensasi, yang merupakan suatu jaringan berbagai sub proses yang kompleks untuk memberikan balas jasa kepada pegawai atas hasil produksi/hasil dari pegawai (penerima kerja), dan untuk memotivasi pegawai agar mencapai tingkat prestasi kerja yang diinginkan.

Jaringan proses kompensasi ditentukan oleh aliran kegiatan-kegiatan yang mencakup analisis pekerjaan, penulisan deskripsi pekerjaan, evaluasi pekerjaan, survey upah dan gaji, analisis masalah-masalah organisasional yang relevan, penentuan upah dan gaji minimum, penetapan aturan-aturan administrasi pengupahan, dan pembayaran upah dan gaji pegawai.³⁶

Aliran atau fase kompensasi:

³⁶T. Hani handoko, *Manajemen Personalia*, h. 162. dan menurut Syafri Mangkuprawira: aliran ini dibagi kedalam empat tahap/fase, yaitu: fase identifikasi dan studi jabatan, fase keadilan internal, fase keadilan eksternal, dan fase kesepadanan nilai.

Fase 1. Identifikasi dan Studi Pekerjaan

Analisis Jabatan	Deskripsi & Spesifik Pekerjaan	Standar Pekerjaan
-----------------------------	---	------------------------------



Fase 2. Evaluasi Pekerjaan (keadilan Internal)

Peringkat Pekerjaan	Pengkelasan Pekerjaan	Perbandingan Faktor	Sistem Poin
--------------------------------	----------------------------------	--------------------------------	------------------------



Fase 3. Survei Upah dan Gaji (keadilan eksternal)

Departemen Tenaga kerja	Kantor Penempatan TK	Asosiasi Karyawan	Asosiasi professional	Survei Diri
------------------------------------	---------------------------------	------------------------------	----------------------------------	------------------------



Fase 4. Kesepadanan Nilai Internal-Eksternal

Peraturan Upah Min.	Struktur Upah	Aturan Administrasi	Penilaian Prestasi kerja	Pembayaran Upah
--------------------------------	--------------------------	--------------------------------	-------------------------------------	----------------------------

Sedangkan menurut Dessler³⁷ ada lima langkah penetapan tarif gaji, yaitu:

Langkah 1. Survei Gaji

Survei upah dan gaji, digunakan untuk menetapkan tarif upah yang berlaku. Survei gaji yang

³⁷ Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld. 2, h. 90-102.

baik akan memberikan tarif upah tertentu untuk jabatan tertentu. Dalam melakukan survei gaji dapat dilakukan dengan tiga pendekatan: *pertama*, penggunaan survei untuk menetapkan harga jabatan tolak ukur (*benchmark job*) ini berfungsi untuk menjangkari skala upah yang diberikan majikan (organisasi) dan disekeliling upah jabatan selanjutnya ditetapkan dalam aturan nilai relatif. *Kedua*, posisi-posisi yang disediakan dihargai langsung di pasar, berdasarkan berdasarkan survei formal dan informal pada perusahaan-perusahaan sebanding terhadap pekerjaan-pekerjaan sebanding. *Ketiga*, survei yang mengumpulkan data tentang tunjangan seperti asuransi, cuti sakit dan lain-lain.

Langkah 2. Evaluasi Pekerjaan

Evaluasi pekerjaan (jabatan), bertujuan menetapkan nilai relatif suatu jabatan. Evaluasi pekerjaan merupakan suatu perbandingan formal dan sistematis yang dibuat untuk menetapkan nilai dari suatu pekerjaan, dalam hubungannya dengan pekerjaan lain dan akhirnya suatu hirarki upah atau gaji. Sasaran evaluasi untuk mendapatkan konsistensi internal (konsep pengupahan relatif perusahaan) dan konsistensi eksternal

(tingkat relatif struktur penggajian organisasi lain sebagai pembandingan).

Unsur fundamental yang dapat dikompensasi dari evaluasi jabatan seperti keterampilan, usaha, tanggungjawab, dan kondisi kerja. Sedang evaluasi pekerjaan yang dipopulerkan oleh Consulting Hay, adalah: kecakapan teknik, pemecahan masalah, dan tanggung gugat. Faktor-faktor yang dikompensasikan tergantung pada jabatan dan metode evaluasi pekerjaan yang digunakan. Langkah-langkah dalam evaluasi pekerjaan adalah identifikasi kebutuhan untuk program, mendapatkan kerjasama (penyelia, spesialis personalia, dan pegawai), memilih satu komite evaluasi, dan melakukan evaluasi jabatan aktual.

Ada empat metode evaluasi pekerjaan, yaitu: metode pemeringkatan (*ranking*), metode evaluasi klasifikasi (*grading*), metode poin, dan metode perbandingan faktor.

Metode pemeringkatan (*ranking*), merupakan metode paling sederhana dari evaluasi pekerjaan yang mencakup pemeringkatan masing-masing pekerjaan dalam hubungannya dengan semua pekerjaan lain, biasanya berdasarkan pada kesulitan keseluruhan.

Contoh table pemeringkatan:

Urutan Pangkat	Skala Upah Tahunan (dalam \$)
1. Manajer Kantor	28.000
2. Perawat Kepala	27.500
3. Kepala Pembukuan	19.000
4. Perawat	17.500
5. Tukang Masak	16.000
6. Pembantu Perawat	13.500
7. Wanita Pelayan	10.500

Metode evaluasi klasifikasi (*grading*), suatu metode untuk mengkategorikan pekerjaan (jabatan) ke dalam kelompok-kelompok. Kelompok-kelompok tersebut ada yang disebut *kelompok kelas*, yaitu membagikan pekerjaan dalam kelas-kelas berdasarkan satu perangkat aturan untuk masing-masing kelas, seperti: idependensi, keterampilan, usaha fisik, dan lain-lain. Kelas ini berisi pekerjaan-pekerjaan yang serupa, misalnya staf ahli. *Kelompok tingkatan*, suatu sistem klasifikasi jabatan yang sinonim dengan kelas, sama dalam kesulitan meskipun tingkatan berisi pekerjaan

tidak sama, seperti sekretaris, staf ahli, mekanik, dan pemadam kebakaran. Kedua metode tersebut bersifat non-kuantitatif.

Metode poin, metode evaluasi jabatan yang mengidentifikasi sejumlah faktor yang dapat dikompensasikan, masing-masing memiliki beberapa tingkatan dan sampai di tingkat mana faktor-faktor ini dalam pekerjaan, misalnya tanggungjawab. Metode perbandingan faktor, metode memringkat pekerjaan menurut aneka ragam keterampilan dan faktor-faktor yang sulit, selanjutnya menjumlahkan peringkat-peringkat untuk mencapai penilaian numerik dalam masing-masing pekerjaan yang diberikan. Kedua metode ini lebih bersifat kuantitatif.

Contoh table pengalokasian upah untuk pekerjaan kunci:

Faktor-Faktor Kritis	Pekerjaan-Pekerjaan Kunci				
	A	B	C	D	E
Keterampilan	\$ 4.000	\$ 1.500	\$ 1.600	\$ 600	\$ 1.200
Tanggungjawab	2.200	1.800	1.300	400	950
Upaya Mental	2.000	800	700	300	900
Upaya Fisik	2.000	1.100	600	1.700	700
Kondisi Kerja	700	600		1.500	600
T o t a l	10.900	5.800	5.400	4.500	4.350
Tingkat Upah	10.900	5.800	5.400	4.500	4.350

Langkah 3. Pengelompokan Jabatan Serupa dalam Tingkat Upah

Setelah satu metode evaluasi jabatan digunakan untuk menetapkan nilai relatif dari masing-masing jabatan, maka komite evaluasi dapat berpindah tugas menetapkan tarif upah masing-masing jabatan, diawali dengan pengelompokan jabatan dalam *tingkatan upah*, yaitu suatu tingkatan pembayaran yang terdiri dari jabatan-jabatan dengan kesulitan yang hampir sama. Contoh: Gaji Pegawai Negeri Sipil yang dikelompokkan atas pangkat/Golongan ruang (III/a/b/c/d). Tingkatan upah ini bertujuan mempermudah dalam pengaturan tarif upah pegawai yang beragam jenis dan tingkatannya, tidak seperti metode pemeringkatan, poin, perbandingan

faktor yang mungkin dapat dilakukan komite pada jumlah pegawai yang terjangkau.

Langkah 4. Penetapan Upah Untuk Masing-Masing Tingkatan (Kurva Upah)

Langkah setelah penetapan tarif upah adalah menetapkan tarif upah untuk masing-masing jabatan, poin pada tingkatan upah, yang biasanya dilengkapi dengan sebuah kurva upah. Kurva upah memperlihatkan hubungan antara nilai jabatan dan upah rata-rata yang di bayar untuk suatu pekerjaan (jabatan). Langkah-langkah pembuatan kurva upah adalah: cari upah rata-rata untuk tingkat upah masing-masing, buat satu garis upah, dan tetapkan upah jabatan.

Langkah 5. Cocokkan dengan Baik Tarif Upah

Pada tahapan kurva upah biasanya terdapat kisaran yang berada di luar tarif (garis lurus), maka perlu dilakukan perbaikan terhadap kisaran tarif yang berada di luar garis. Kisaran tarif (upah) merupakan serangkaian langkah atau level dalam tingkatan upah, yang biasanya berdasarkan pada tahun-tahun jasa. Contoh:

Tingkatan	Tarif dan Langkah dalam Tingkatan (Tahun)				
	1	2	3	4	5
Eselon I	24.011	24.811	25.611	26.411	27.211
Eselon II	21.804	22.531	23.258	24.712	25.439
Eselon III	19.740	20.398	21.056	22.372	23.030

Kisaran tarif upah selain didasarkan pada tahun dalam pekerjaan, juga dapat dengan struktur upah (dalam hal ini per jam) untuk dibayar dalam setiap tingkatan upah. Memperbaiki tarif luar garis kurva yang jatuh di luar garis, yang berarti upah terlalu tinggi atau terlalu rendah, memungkinkan untuk melakukan perbaikan garis upah. Pegawai yang di upah terlalu rendah (*underpaid*) hendaknya dinaikan sampai batas minimum, sedangkan pegawai yang menerima upah terlalu tinggi (*overpaid*) sering disebut *lingkaran merah*, *flegged*, atau *kelebihan tarif*. Untuk mengatasi pegawai yang *overpaid* dapat dilakukan pembekuan (tidak mengalami kenaikan) sampai jabatan-jabatan lain selini degannya. Selain pembekuan bisa dilakukan promosi pada jabatan yang sesuai dengan tarif upah berlebih, jika tidak bisa juga bisa dilakukan pemotongan sampai batas maksimal upah.

Upah Kinerja dan Insentif

Sebagai tambahan gaji pokok banyak organisasi memberikan bonus (dibayarkan untuk lasan apapun) dan insentif. Pembayaran insentif digunakan kepada pegawai yang produktivitasnya melebihi target (standar) yang telah ditetapkan. Pembayaran insentif bukan hal baru, karena sudah lama dipopulerkan oleh Frederick Taylor pada tahun 1800-an. Pola-pola pembayaran hasil kerja yang banyak digunakan selama ini kurang efektif, karena belum berpijak pada kinerja pegawai.

Kompensasi berdasarkan kinerja memberi arah pada memperlakukan pegawai sebagai mitra dan membuat pegawai berfikir tentang organisasi dan tujuannya seperti miliki mereka sendiri. Maka pembayaran kompensasi pegawai dengan menghubungkan upah pegawai dengan kinerja pegawai sebagai mitra akan lebih efektif. Peningkatan upah/gaji apa saja yang diberikan pada pegawai berdasarkan pada kinerja individualnya secara terus menerus disebut sebagai upah prestasi (*merit pay*) atau kenaikan berdasarkan prestasi (*merit raise*).

Beberapa jenis rencana insentif (*insentive plans*), diantaranya: *pertama*, program insentif

individual, yakni memberi kompensasi lebih dari atas gaji pokok untuk pegawai individual yang memenuhi satu standar kinerja individual spesifik. *Kedua*, bonus ditempatkan, artinya kompensasi lebih diberikan kepada pegawai individual atas prestasi yang belum diukur oleh standar, misalnya pengakuan terhadap jam kerja yang lama, pengakuan jasa teladan minggu ini dan lain-lain. *Ketiga*, program insentif kelompok, merupakan rencana memberi kompensasi lebih dari atas gaji pokok kepada semua anggota tim secara kolektif karena pencapaian standar khusus kinerja, produktivitas, atau perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan. *Keempat*, rencana pembagian laba, merupakan program insentif yang memberikan kepada pegawai satu bagian (*share*) dari keuntungan organisasi dalam satu periode khusus. *Kelima*, program pembagian-perolehan (*gainsharing*) adalah rencana upah dalam mengimbali pegawai atas perbaikan dan produktivitas organisasi. *Keenam*, upah variable, merujuk kepada rencana apa saja yang mengikat upah pada produktivitas atau pada beberapa ukuran dari laba perusahaan.³⁸

³⁸ Gary Dessler, *Manajemen Sumber*, Jld. 2, h. 141.

Rencana-rencana insentif lain yang dapat diikuti oleh pegawai dalam organisasi dapat berbentuk:

Rencana Pembagian Laba (*Profit Sharing Plan*), bentuk ini dapat meningkatkan komitmen pegawai, partisipasi, serta kemitraan pegawai, dan bias mengurangi tingkat keluar-masuk dan mendorong penghematan. *Profit Sharing Plan* ada beberapa jenis diantaranya *satu presentase dari laba* (biasanya 15% - 20%) didistribusikan sebagai pembagian laba berdasarkan interval yang teratur. Ada juga rencana pembagian laba tertunda, artinya laba ditetapkan sebelumnya dalam laporan masing-masing pegawai, dan dibagikan pada akhir masa kerja (pensiun).

Rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock ownership plan: ESOP*), sebuah organisasi mengkontribusi dari persediaanya sendiri-atau uang tunai untuk digunakan membeli saham tersebut kepada orang kepercayaan, orang yang ditentukan untuk membeli saham dari persediaan perusahaan untuk para karyawan.

Rencana Scanlon, suatu rencana insentif yang dikembangkan pada tahun 1937 oleh Joseph Scanlon dan dirancang untuk mendorong kerjasama, keterlibatan, dan

berbagai tunjangan. Rencana Scanlon bercirikan: filosofi kejasama sebagai dasarnya, identitas sebagai bentuk keterlibatan pegawai, kompetensi yang tinggi pada semua tingkatan, sistem keterlibatan dalam saran perbaikan dan produktivitas, serta berbagai rumusan tunjangan.

C. Jenjang Karir

1. Pengertian Karir

Dunia kerja selalu terkait dengan aktivitas kerja para pegawai, mayoritas pegawai dalam melakukan aktivitas ditempat kerja mengharapkan imbalan yang diterima itu layak dan kepastian adanya jenjang karir bagi pegawai sehingga dapat hidup lebih layak pada masa depan, sekaligus sebagai sumber motivasi pegawai. Karir adalah rangkaian posisi yang berkaitan dengan kerja yang ditempati seseorang sepanjang hidupnya.³⁹ Karir juga menunjukkan perkembangan para karyawan secara individual dalam jenjang jabatan/kepangkatanyang dapat dicapai selama masa kerja dalam suatu organisasi.⁴⁰

Handoko mengatakan karir adalah seluruh pekerjaan (jabatan) yang ditangani atau dipegang selama

³⁹Robert L. Maltis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, Jakarta, Salemba Empat, 2006, h. 342.

⁴⁰Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 78.

kehidupan kerja seseorang.⁴¹ Karir adalah urutan posisi yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang yang diduduki selama hidup, meskipun tidak selalu pada perusahaan yang sama.⁴²

Karir didefinisikan oleh Dessler sebagai posisi pekerjaan seseorang yang dipegang selama bertahun-tahun.⁴³ Karir juga didefinisikan oleh Mathis dan Jakson sebagai rangkaian posisi yang berhubungan dengan pekerjaan seseorang sepanjang hidup.⁴⁴

Dari beberapa pengertian tersebut di atas jenjang karir adalah tingkatan aktivitas perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan selama masa kerja.

2. Perencanaan Karier

Aktivitas kerja pegawai yang berjangka ditentukan oleh perilaku, nilai, dan aspirasi dari pegawai tersebut, ketika pegawai mengarahkan aktivitas kerjanya pegawai akan mendapatkan motivasi dalam karirnya, karena itu

⁴¹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 123.

⁴² Bibhuti Bhusan Mahapatro, *op.cit*, h. 188.

⁴³Gary Dessler, *Human Resource Management*, United States of America, Prentice Hall, 2013, h. 327,

⁴⁴Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, South-Western, Cengage Learning, 2011, h. 293.

karir hendaknya direncanakan agar aktivitas kerja benar-benar terarah. Handoko mengatakan manfaat yang akan diperoleh ketika karir direncanakan oleh departemen personalia, dapat mengembangkan para karyawan yang dapat dipromosikan, menurunkan perputaran karyawan, mengungkap potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, mengurangi penimbunan, memuaskan kebutuhan karyawan, membantu pelaksanaan rencana-rencana kegiatan yang telah disetujui. Departemen personalia mendorong perencanaan karier dengan tiga cara: melalui pendidikan karier, penyediaan informasi, dan konseling.⁴⁵

Perencanaan karir bagi Mathis dan Jackson perencanaan karier yang berpusat pada organisasi yaitu perencanaan karier yang fokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier yang memberikan kemajuan logis atas orang-orang di antara pekerjaan dalam organisasi. Perencanaan karier yang berpusat pada individu yaitu perencanaan karier yang lebih berfokus pada karier individu daripada kebutuhan organisasional.⁴⁶

⁴⁵T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h.128

⁴⁶Robert L. Mathis dan John H. Jackson, *Human Resource Management*, South-Western, Cengage Learning, 2011, h. 344.

Menentukan karir diri sendiri (individu) dalam rangka pengelolaan karier perseorangan sangat penting bagi para pekerja, karena merupakan pemberian/pelimpahan wewenang dalam pengembangan dan pengontrolan karier masing-masing. Sedang perencanaan pengembangan karier yang dilakukan oleh organisasi secara tradisional, alat utamanya adalah rekrutmen/seleksi penerimaan yang ketat, agar diperoleh pekerja yang potensial dan memiliki kemampuan melakukan manajemen pengembangan karier diri sendiri secara efektif dan efisien.⁴⁷

Terlepas dari perencanaan karir yang dilakukan oleh individu maupun oleh departemen personalia/SDM, berhasil atau tidaknya perencanaan karier seseorang juga dipengaruhi oleh hal-hal sebagai berikut: pendidikan formalnya, pengalaman kerjanya, sikap atasannya, prestasi kerjanya, bobot pekerjaannya, adanya lowongan jabatan, produktivitas kerjanya dan sebagainya. Perencanaan karier diperlukan bagi para karyawan untuk selalu siap

⁴⁷Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, cet. Ke-4, 2001. h. 308

menggunakan kesempatan karier yang ada dengan sebaik-baiknya.⁴⁸

Dengan demikian perencanaan karir sangat diperlukan, baik itu perencanaan karir individu pegawai, ataupun perencanaan karir yang dibuat oleh departemen personalia. Perencanaan karir didasarkan pada latar belakang pendidikan, pengalaman kerjanya, sikap atasannya, prestasinya, kualitas kerja, jabatan lowong, produktivitas kerja. Perencanaan karir bermanfaat untuk pengembangan karyawan, menekan perputaran karyawan, mengetahui potensi karyawan, mendorong pertumbuhan, memotivasi karyawan, mengetahui kebutuhan karyawan, rencana kerja lebih jelas.

3. Proses perencanaan

Menurut Handoko implementasi rencana karier memerlukan upaya pengembangan karier yang dilakukan individu, yaitu upaya-upaya pribadi seorang karyawan untuk mencapai suatu rencana karier. Titik awal pengembangan karier individual dimulai dari diri karyawan. Setelah komitmen pribadi dibuat, beberapa kegiatan pengembangan karier dapat dilakukan, yakni

⁴⁸Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 78

mencakup: prestasi kerja, exposure, permintaan berhenti, kesetiaan organisasional, mentors dan Sponsors, dan kesempatan-kesempatan yang tumbuh.⁴⁹

Menurut Nawawi dalam pengembangan karier pekerja harus berusaha mewujudkan kreativitas dan inisiatifnya, yang dapat mendukung untuk memasuki posisi/jabatan di masa mendatang. Kegiatan-kegiatan yang dapat dilakukan yaitu: Penyelenggaraan sistem mentor, Pelatihan, Rotasi jabatan, Program beasiswa/Ikatan dinas.⁵⁰ Menurut Martoyo yang dimaksud dengan pengembangan karier atau “*career development*”, adalah suatu kondisi yang menunjukkan adanya peningkatan-peningkatan status seseorang dalam suatu organisasi dalam jalur karier yang telah ditetapkan dalam organisasi yang bersangkutan.⁵¹

⁴⁹T. Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 132

⁵⁰ H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, cet. Ke-4, 2001. h.133

⁵¹Susilo Martoyo, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000, h. 79

Kerangka perencanaan



Perencanaan Karier Perspektif Organisasi

Perencanaan ini berfokus pada pekerjaan dan pengidentifikasian jalan karier yang memberikan kemajuan yang logis atas orang-orang diantara pekerjaan mereka dalam organisasi. Individu-individu yang mengikuti jalan ini, bergerak maju dalam unit-unit organisasional tertentu.

Manajemen puncak bertanggung jawab atas pengembangan program perencanaan karier. Sebuah program yang baik menyebutkan jalan keluar karier dan meliputi penilaian kinerja, perkembangan, peluang untuk dipindahkan dan dipromosikan, serta beberapa perencanaan untuk suksesi. Untuk berkomunikasi dengan karyawan tentang peluang dan untuk membantu perencanaan, para pemberi kerja sering

kali menggunakan loka karya karier, “pusat” atau laporan berkala karier, dan konseling karier. Manajer-manajer individual sering kali harus memainkan peran pelatih dan konselor dalam kontak langsung mereka dengan karyawan individual dan dalam sistem manajemen karier berpola SDM.

Pengurangan dan permapingan organisasional telah mengubah rencana-rencana karier untuk banyak orang. Semakin banyak individu yang harus menghadapi “transisi karier” dengan kata lain, mereka harus mencari pekerjaan lain.

Perencanaan Karier Perspektif Individu

Perencanaan ini lebih berfokus pada karier individu daripada kebutuhan organisasional. Perencanaan ini dilakukan oleh para karyawan sendiri dengan menganalisis tujuan dan keterampilan individual mereka. Usaha-usaha seperti ini mungkin mempertimbangkan situasi, baik di dalam maupun diluar organisasi, yang dapat mengembangkan karier seseorang walaupun individu tersebut merupakan satu-satunya yang tahu dengan pasti tentang apa yang mereka anggap dengan karier yang berhasil, definisi tersebut tidak selalu jelas bahkan bagi individu-individu yang terlibat.

Bagi individu-individu yang ingin mengatur karier mereka, harus menjalani beberapa aktivitas berikut:

1. *Penilaian diri sendiri*, masing-masing individu harus memikirkan apa saja yang menarik bagi mereka, apa yang tidak disukai, apa yang dilakukan dengan baik, serta kelebihan dan kekurangan mereka.
2. *Umpan balik atas realitas*, karyawan membutuhkan umpan balik mengenai seberapa baik mereka bekerja, bagaimana atasannya melihat kapabilitas mereka, dan dimana mereka cocok untuk ditempatkan dalam rencana-rencana organisasional dimasa yang akan datang.
3. *Menentukan tujuan-tujuan karier*, memutuskan jalan yang diinginkan, menentukan beberapa daftar waktu, dan menuliskannya, semuanya menentukan tingkat seseorang untuk mengejar karier pilihan. Tujuan-tujuan ini di dukung oleh rencana jangka pendek bagi individu tersebut untuk mendapatkan pengalaman atau pelatihan yang diperlukan untuk bergerak maju dalam mengejar tujuan-tujuan karier.



Sumber: T.Hani Handoko. 2000. h. 124

Untuk memperjelas proses perencanaan karier yang terjadi dalam praktek, kita gunakan sebuah contoh hipotesis jalur karier bagi seorang Direktur dalam industri perbankan. Gambar diatas meringkas perjalanan karier seorang analisis kredit sampai menjadi Direktur dalam bank tersebut.

Perjalanan karier diatas dapat ditunjukkan dengan diagram seperti yang terdapat pada gambar diatas, dimana ada dua kemungkinan jalur karier. Kemungkinan 1 adalah pencapaian sasaran karier menjadi Direktur Bidang Perkreditan. Sedangkan kemungkinan 2, sasaran kariernya adalah Direktur Bidang Operasi Umum. Jalur yang dilewati oleh contoh yang kita gunakan adalah kemungkinan 2.

D. Lingkungan Kerja

1. Pengertian Lingkungan Kerja

Lingkungan organisasi mengalami perubahan begitu cepat, sehingga organisasi dituntut untuk dapat menyesuaikan perubahan-perubahan yang terjadi pada lingkungan, demikian juga dengan lingkungan kerja. Lingkungan kerja disebut organisasi atau perusahaan memiliki pengaruh yang berarti pada hasil kerja pegawai, karena hasil kerja pegawai tidak dapat terlepas dari berbagai keadaan lingkungan kerja.

Lingkungan kerja dikatakan sebagai sesuatu yang ada disekitar para pekerja dan yang mempengaruhi dirinya dalam menjalankan tugas-tugas yang dibebankan.⁵² Sedarmayati lingkungan kerja merupakan keseluruhan alat perkakas dan bahan yang dihadapi, lingkungan sekitarnya dimana seseorang bekerja, metode kerjanya, serta pengaturan kerjanya baik sebagai perseorangan maupun sebagai kelompok.⁵³ Sedangkan Losey mengatakan lingkungan kerja dimana saat semua orang diperlakukan dengan bermartabat dan hormat, termasuk penyelesaian cepat dari masalah dan keluhan.⁵⁴

Menurut Bambang, lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.

⁵²Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalian: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta:Ghaila Indonesia, 1992, h. 25.

⁵³Sedarmayanti. *Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja*. Bandung, Mandar Maju, 2001, h.12.

⁵⁴Michael Losey dkk, *TheFuture of HumanResourceManagement*, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2005, h. 130.

Menurut Bambang lingkungan kerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja seorang pegawai. Seorang pegawai yang bekerja di lingkungan kerja yang mendukung dia untuk bekerja secara optimal akan menghasilkan kinerja yang baik, sebaliknya jika seorang pegawai bekerja dalam lingkungan kerja yang tidak memadai dan tidak mendukung untuk bekerja secara optimal akan membuat pegawai yang bersangkutan menjadi malas, cepat lelah sehingga kinerja pegawai tersebut akan rendah.⁵⁵

Kondisi lingkungan kerja dikatakan baik atau sesuai apabila manusia dapat melaksanakan kegiatan secara optimal, sehat, aman, dan nyaman. Kesesuaian lingkungan kerja dapat dilihat akibatnya dalam jangka waktu yang lama lebih jauh lagi lingkungan-lingkungan kerja yang kurang baik dapat menuntut tenaga kerja dan waktu yang lebih banyak dan tidak mendukung diperolehnya rancangan sistem kerja yang efisien. Bekerja analisis lingkungan: menganalisis lingkungan di mana orang bekerja dalam hal lingkup menyediakan bagi mereka untuk menggunakan dan mengembangkan keterampilan mereka dan mencapai kepuasan kerja.⁵⁶

⁵⁵Bambang, Kusriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo, 1991, h.122.

⁵⁶Michael Armstrong, *op.cit.*, h.370.

Dari beberapa pendapat di atas dapat disimpulkan bahwa lingkungan kerja merupakan segala sesuatu yang ada disekitar pegawai pada saat bekerja, baik berbentuk fisik atau non fisik, langsung atau tidak langsung, yang dapat mempengaruhi dirinya dan pekerjaannya saat bekerja.

2. Unsur-Unsur Lingkungan Kerja

Lingkungan kerja dapat menjadi motivator bagi pegawai, lingkungan kerja yang nyaman merupakan harapan semua pegawai dalam lingkungan kerja tersebut. Kenyamanan yang diberikan oleh lingkungan kerja memungkinkan bagi pegawai untuk dapat bekerja lebih optimal, lebih betah ditempat kerja dan dapat melakukan aktivitas lebih optimal. Untuk dapat menciptakan lingkungan kerja kondusif, menurut Siagian ada beberapa hal yang perlu diperhatikan, yaitu: bangunan tempat kerja, ruang kerja yang lega, ventilasi udara, tersedianya tempat ibadah, tersedianya angkutan khusus maupun umum.⁵⁷ Robbins melihat lingkungan kerja dari aspek suhu, kebisingan, penerangan, dan mutu udara. Agar aspek-aspek tersebut benar-benar sesuai dengan keinginan pegawai, maka lingkungan kerja

⁵⁷G. Gunawan, repository uin-suka.go.id (diakses, 2 September 2015)

harus dirancang sesuai ukuran ruang kerja, pengaturan ruang kerja, dan privasi.⁵⁸

Apa yang dikatakan Siagian tersebut lebih pada unsur lingkungan yang bersifat fisik, berbeda dengan Sudarmayanti selain aspek lingkungan fisik juga ada lingkungan kerja non fisik. Lingkungan kerja fisik berupa; pewarnaan, penerangan, udara, suara bising, ruang gerak, keamanan, kebersihan. Lingkungan kerja non fisik berupa; struktur kerja, tanggung jawab kerja, perhatian dan dukungan pimpinan, kerjasama antar kelompok, dan kelancaran komunikasi.

Suwatna juga mengatakan bahwa lingkungan kerja terdiri dari lingkungan kerja fisik dan lingkungan kerja psikis.⁵⁹ Lingkungan fisik merupakan lingkungan yang berada disekitar pekerja itu sendiri, sedangkan lingkungan psikis berhubungan dengan hubungan sosial dan keorganisasian. Lingkungan kerja fisik meliputi, rencana ruang kerja, rancangan pekerjaan, kondisi lingkungan kerja, tingkat *visualprivacy* dan *acoustical privacy* (tempat kerja yang memberikan keleluasaan pribadi dan yang berhubungan dengan pendengaran).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa, lingkungan kerja terdiri dari dua unsur, yaitu lingkungan kerja fisik yang

⁵⁸Novita, repository usu.ac.id (diakses, 2 September 2015)

⁵⁹G. Gunawan, repository uin-suka.go.id (diakses, 2 September 2015)

mencakup tempat kerja, alat kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan dan lingkungan kerja psikis mencakup hubungan atasan dengan bawahan, hubungan sesama pegawai, dan hubungan dengan pengguna jasa.

E. Penelitian Terdahulu

Penelitian Suryati tentang pengaruh kompensasi terhadap motivasi kerja karyawan. Suryati mengatakan bahwa kompensasi sangat menentukan bagaimana memenangkan persaingan bisnis, hasil penelitian menemukan bahwa, apabila kompensasi dirasakan adil dan kompetitif oleh karyawan, maka perusahaan akan lebih mudah untuk menarik karyawan yang potensial, mempertahankannya dan memotivasi karyawan agar lebih meningkatkan kinerjanya, sehingga produktivitas meningkat dan perusahaan mampu menghasilkan produk dengan harga yang kompetitif. Pada akhirnya, perusahaan bukan hanya unggul dalam persaingan, juga mampu mempertahankan kelangsungan hidupnya, meningkatkan profitabilitas dan mengembangkan usahanya.

Sedangkan penelitian Agus Dwi Nugroho dan Kunartinah, tentang analisis pengaruh kompensasi dan pengembangan karier terhadap kepuasan kerja dengan mediasi motivasi kerja, dalam Jurnal Bisnis dan Ekonomi (JBE). Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, data

dikumpulkan dengan menggunakan skala Likert. Data diuji dengan uji validitas dan uji reliabilitas, data dianalisis menggunakan alat analisis regresi linear berganda. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa variabel kompensasi dan pengembangan karier berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel motivasi kerja. Sedangkan variabel kompensasi, pengembangan karier dan motivasi kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap variabel kepuasan kerja.

Siti Fathonah dan Ida Utami meneliti tentang pengaruh kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja. Respeonden penelitian berjumlah 60 responde, yang diambil menggunakan teknik random sampling, uji validitas dan uji reliabilitas instrumen menggunakan korelasi *product moment* dan *Cronbach's alpha*, dengan pengujian hipotesis menggunakan alat analisis regresi linier berganda, uji t, uji F dan koefisien determinasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa, kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, pengembangan karir berpengaruh tidak signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, lingkungan kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap kepuasan kerja pegawai, komitmen organisasi berpengaruh positif dan signifikan

terhadap kepuasan kerja pegawai, keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh kompensasi terhadap kepuasan kerja pegawai, keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh pengembangan karir terhadap kepuasan kerja pegawai, keyakinan diri tidak dapat memoderasi pengaruh lingkungan kerja terhadap kepuasan kerja pegawai, kepuasan kerja tidak dapat memoderasi pengaruh komitmen organisasi terhadap kepuasan kerja pegawai.

Mudayen meneliti tentang pengaruh kompensasi, pengembangan, karir, lingkungan dan pengalaman terhadap motivasi dan prestasi kerja. Penelitian ini berupa studi kasus pada Penerbit dan Percetakan Kanisius, Jl. Cempaka 9, Deresan, Yogyakarta, dengan populasi seluruh karyawan Kanisius dan 30 karyawan bagian produksi, personalia dan pemasaran. Teknik analisis data menggunakan analisis regresi linier berganda, sedang uji hipotesis menggunakan *Path Analysis* (Analisis Jalur). Hasil penelitian Mudayen ini menemukan bahwa ada pengaruh positif dan signifikan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan pengalaman kerja terhadap motivasi kerja karyawan. Adanya pengaruh positif dan signifikan kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja dan pengalaman kerja berpengaruh positif dan signifikan terhadap prestasi kerja karyawan. Pengaruh positif dan signifikan

kompensasi, pengembangan karir, lingkungan kerja, dan pengalaman kerja terhadap prestasi kerja karyawan dimediasi oleh motivasi kerja karyawan.

Lezita meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada PT Sinar Sosro Kantor Penjualan Bogor, Lezita mengkaji tentang faktor-faktor yang berpengaruh terhadap lingkungan kerja pada KP Bogor, menganalisis motivasi kerja karyawan pada KP Bogor, menganalisis hubungan antara faktor lingkungan kerja dengan motivasi kerja pada KP Bogor, menganalisis faktor lingkungan kerja yang paling berpengaruh terhadap motivasi kerja karyawan pada KP Bogor. Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini terdiri dari data primer yang diperoleh dari wawancara dan kuesioner, dan data sekunder diperoleh dari data perusahaan dan literatur-literatur yang relevan. Dengan teknik pengambilan sampel menggunakan metode sensus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang significant antara faktor-faktor lingkungan kerja dengan motivasi kerja karyawan. Faktorfaktor tersebut adalah hubungan atasan dengan bawahan, hubungan dengan rekan kerja, peraturan dan kebijakan perusahaan, kondisi kerja dan kompensasi.

Revi Rezita meneliti tentang Pengaruh Lingkungan Kerja Terhadap Motivasi Kerja Karyawan di Bank Jatim

Cabang Utama Surabaya, Penelitian ini bertujuan untuk mendeskripsikan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya, untuk mengetahui kondisi lingkungan kerja dan tingkat motivasi kerja karyawan di Bank Jatim Cabang Utama Surabaya. Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif, dengan sampel 91 responden dan diolah dengan regresi linier sederhana, hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara variabel lingkungan kerja terhadap motivasi kerja karyawan.

Dari penelitian-penelitian tersebut di atas, penelitian Pengaruh Kompensasi, Jenjang Karir dan Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja Pegawai IAIN Raden Intan Lampung, sangat berbeda baik dari sisi obyek, tujuan, dan metode penelitian. Tetapi penelitian-penelitian tersebut di atas, menguatkan kajian teoritik yang peneliti gunakan, dimana variabel kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja berpengaruh secara teoritik terhadap motivasi kerja, sehingga perlu di uji keterpengaruhannya secara empiris pada IAIN Raden Intan Lampung.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

A. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan perumusan masalah yang telah dibuat pada bab sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui pengaruh positif secara langsung konvensional terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
2. Untuk mengetahui pengaruh positif secara langsung jenjang karir terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
3. Untuk mengetahui pengaruh positif secara langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
4. Untuk mengetahui pengaruh positif secara langsung kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

B. TEMPAT DAN WAKTU PENELITIAN

1. Tempat Penelitian

Penelitian ini dilaksanakan di IAIN Raden Intan Lampung, obyek ini dipilih didasarkan pada pengamatan

sehari-hari yang penulis lakukan, dalam pengamatan ditemukan masih adanya pegawai yang bekerja karena rutinitas, karena aturan atasan, absensi kehadiran. Dengan kondisi yang semacam ini diduga ada penyimpangan motivasi kerja.

2. Waktu Penelitian

Penelitian dilaksanakan dalam kurun waktu 3 (tiga bulan) bulan, yakni pada bulan Juli sampai bulan Oktober 2015, yang diawali dengan melakukan kegiatan pra-survey (pengamatan), pembuatan proposal penelitian, pengumpulan data, olah data hingga penulisan akhir laporan penelitian.

C. METODE PENELITIAN

1. Pendekatan Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif. Pendekatan ini digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrumen penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistik, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan.¹ Pendekatan kuantitatif digunakan karena titik tolak masalah penelitian sudah ditemukan, untuk mendapatkan informasi

¹Sugiyono, *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D* (Bandung: ALFABETA, 2013) h. 8.

yang lebih luas dari suatu populasi penelitian, untuk mengetahui pengaruh satu variabel dengan variabel lainnya, untuk menguji hipotesis dalam penelitian dengan data-data yang akurat.

2. Metode Survei

Penelitian survei memberikan gambaran kuantitatif atau numerik tren, sikap, atau pendapat populasi dengan mempelajari sampel dari populasi itu. Ini mencakup studi *cross-sectional* dan *longitudinal* menggunakan kuesioner atau wawancara terstruktur untuk pengumpulan data, dengan maksud generalisasi dari sampel ke populasi². Penelitian ini menggunakan metode survei, menurut Umar metode survei adalah riset yang diadakan untuk memperoleh fakta-fakta tentang gejala-gejala atas permasalahan yang timbul.³ Metode survei digunakan untuk mempelajari hubungan antar variabel, metode penelitian survei merupakan penelitian yang mengambil sampel dari satu populasi dan menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data pokok.⁴ Kuesioner digunakan untuk

²John W. Creswell, *Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches* (USA: SAGE Publications, Inc., 2009), h. 29.

³Husein Umar, *Metode Riset Bisnis* (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002), h. 44.

⁴Sofian Effendi & Tukiran, *Metode Penelitian Survei* (Jakarta: LP3ES, 2012), h. 3.

mendapatkan data seputar motivasi kerja, kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, data-data itu kemudian digunakan untuk penjajagan, mendeskripsikan, menjelaskan, mengevaluasi, memprediksi, dan pengembangan indikator-indikator sosial.

3. Disain Penelitian

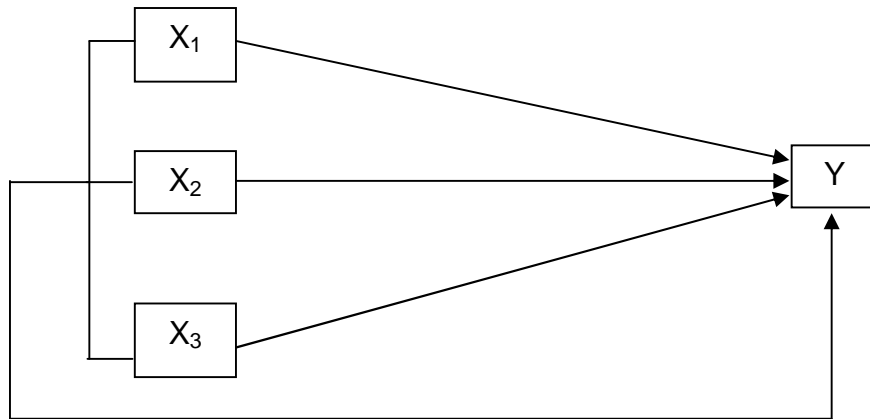
Desain riset sebagai rencana kerja disusun secara terstruktur dan komprehensif mengenai hubungan-hubungan antar variabel yang disusun sedemikian rupa agar hasil risetnya dapat memberikan jawaban atas pertanyaan-pertanyaan penelitian.⁵ Untuk mengetahui hubungan antar variabel digunakan teknik korelasi, termasuk dalam salah satu teknik pengukuran asosiasi / hubungan (*measures of association*). Juga dilihat sebab akibat (kausal) dari data variabel yang diteliti, sehingga dalam penelitian ada variabel independen dan variabel dependen, dari variabel tersebut dicari seberapa besar pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.⁶ Variabel dependen dalam penelitian ini adalah variabel motivasi kerja (Y). Sedangkan variabel independen dalam penelitian ini: variabel kompensasi (X1), variabel jenjang karir (X2), dan variabel

⁵Husein Umar, *Op.Cit*, h. 36.

⁶ Sugiyono, *Op.Cit*, h. 11.

lingkungan kerja (X_3). Dengan teknik analisis menggunakan teknik analisis regresi ganda.

DESAIN PENELITIAN



Keterangan :

Y = Motivasi Kerja

X_1 = Kompensasi

X_2 = Jenjang Karir

X_3 = Lingkungan Kerja

D.POPULASI DAN SAMPEL

1. Populasi

Populasi atau *universe* ialah jumlah keseluruhan dari unit analisa yang ciri-cirinya akan diduga.⁷ Sedangkan Sugiono mengatakan wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya.⁸ Populasi penelitian sebagai unit analisis adalah seluruh pegawai non struktural IAIN Raden Intan yang berjumlah 148 pegawai.

2. Sampel

Setelah populasi ditetapkan dalam penelitian, perlu diambil sampel dari populasi tersebut. *Sampling, the selection of a relatively small group of individuals from whom we obtain data in order to be able to generalize about a larger group*⁹. Sampel dikatakan sebagai pemilihan kelompok individu yang relatif lebih kecil agar dapat mengeneralisir bagi kelompok yang

⁷Sofian Effendi & Tukiran, *Op.Cit*, h. 154.

⁸Sugiyono, *Op.Cit*, h. 80.

⁹Paul S. Gray *et al.*, *The Research Imagination An Introduction To Qualitative And Quantitative Methods* (New York: Cambridge University Press, 2007), h. 102.

lebih besar. Menurut Sugiyono "Sampel adalah bagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi",¹⁰.

Teknik pengambilan sampel dalam penelitian dengan teknik *probability sampling*, yakni pengambilan sampel dari populasi secara acak.¹¹ Dalam menentukan ukuran menggunakan rumus yang dikemukakan oleh Isaac dan Michael, untuk tingkat kesalahan 1%, 5%, dan 10%.¹² Rumus untuk menghitung ukuran sampel dari populasi adalah:

$$s = \frac{\lambda^2 \cdot N \cdot P \cdot Q}{d^2 (N-1) + \lambda^2 \cdot P \cdot Q}$$

dimana:

s = jumlah sampel

N = Jumlah Populasi

λ^2 = chi kuadrat, dengan dk = 1, taraf kesalahan 5%

d = 0.05

P = Q = 0.5

¹⁰ Sugiyono, *Op.Cit.* h. 81.

¹¹ Sugiyono, *Op.Cit.* h. 82.

¹² Ibid., h. 86.

Dengan populasi berjumlah 148, dan tingkat kesalahan 5%, diperoleh jumlah sampel 100, kemudian jumlah sampel yang diperoleh diambil dengan teknik undian. Dalam penyebaran kuesioner terhadap 100 responden terpilih, hingga data diolah kuesioner yang kembali sebanyak 89 responden.

E. TEKNIK PENGUMPULAN DATA

Penelitian ini merupakan penelitian survai, maka penggunaan kuesioner atau daftar pertanyaan merupakan hal pokok dalam pengumpulan data.¹³ Pengumpulan data dengan penggunaan kuesioner merupakan metode pengumpulan data primer dalam penelitian ini, dengan tujuan untuk menggali respon tentang persepsi, pendapat, dan informasi dari responden berkenaan dengan motivasi kerja, kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

1. Instrumen Variabel Motivasi Kerja(Y)

a. Definisi Konseptual

Pengertian motivasi kerja adalah Kondisi kejiwaan dan sikap mental pegawai yang menggerakkan

¹³Sofian Effendi & Tukiran, *Op.Cit*, h. 181.

perilaku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai rasa puas dalam melakukan pekerjaan di tempat kerja.

b. Definisi Operasional

Motivasi kerja adalah penilaian pegawai terhadap motivasi kerja pimpinan IAIN Raden Intan dalam menggerakkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai rasa puas dalam melakukan pekerjaan di IAIN Raden Intan Lampung. Dengan indikator dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreatifitas, dan tanggung jawab. Skala pengukuran variabel yang digunakan dalam kuesioner skala Likert, dengan alternatif jawaban Sering Sekali (SS), Sering (S), Ragu-ragu (R), Jarang (J), dan Tidak Pernah (TP).

c. Kisi-kisi Instrumen

Indikator untuk mengukur variabel motivasi kerja, mencakup: dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreatifitas, dan tanggung jawab. Kisi-kisi instrumen variabel manajemen organisasi adalah sebagai berikut:

**KISI-KISI INSTRUMEN VARIABEL MOTIVASI
KERJA(Y)**

Indikator	Item Pertanyaan
Dorongan Mencapai Tujuan	Sosialisasi tujuan, Pelibatan
Semangat Kerja	Kegairahan, Kekuatan Melawan Prustasi, Semangat Individual, Semangat kelompok
Inisiatif	Mengajak membuat trobosan, identifikasi masalah, Mengambil tindakan
Kreatifitas	Kemampuan menciptakan, kekhasan
Tanggungjawab	Kesadaran akan kewajiban, Rasa memiliki IAIN

d. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

1) Pengujian Validitas

Validitas disini dimaksudkan pada validitas instrumen penelitian, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data itu valid, maka validitas adalah instrumen tersebut dapat

digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur.¹⁴ Uji validitas digunakan untuk menguji apakah instrumen yang digunakan dapat mengukur validasi dari kuesioner yang digunakan, dengan menggunakan korelasi Pearson product moment. Cara analisisnya dengan menghitung koefisien korelasi antara masing-masing nilai pada nomor pertanyaan dengan nilai total dari nomor pertanyaan tersebut. Selanjutnya koefisien korelasi yang diperoleh r dibandingkan dengan r tabel. Bila r hitung $>$ dari r tabel, maka nomor pertanyaan tersebut valid. Adapun penghitungannya dengan menggunakan rumus korelasi product moment.¹⁵

$$r = \frac{n(\sum XY) - (\sum X \sum Y)}{(n\sum X^2 - (\sum X)^2)[n\sum Y^2 - (\sum Y)^2]}$$

Dimana

r : koefisien korelasi *product moment*

X : skor tiap pertanyaan/ item

Y : skor total

n : jumlah responden

¹⁴ Sugiyono, *Op. Cit.* h. 121.

¹⁵ Husein Umar, *Op. Cit.*, h. 111.

Uji validitas item dilakukan dengan bantuan program excel dengan cara melihat hasil korelasi antara masing-masing item skor total pada nilai dalam kolom *corrected item total correlation*, jika nilai r hitung lebih besar atau sama dengan 0,36 maka indikator dapat dinyatakan valid.¹⁶ Dari uji coba instrumen penelitian terhadap 30 responden, mayoritas item pernyataan penelitian dinyatakan valid, terdapat 8 item pernyataan tidak valid dan item-item itu ada yang diperbaiki dan di drop.

2) Penghitungan Reliabilitas

Instrumen yang reliabel adalah instrumen yang digunakan beberapa kali untuk mengukur obyek yang sama, akan menghasilkan data yang sama.¹⁷ Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran status instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya dan tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat

¹⁶Singgih Santosa, *SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional* (Jakarta: Elex Media Komputindo Gramedia, 2005), h.65

¹⁷Sugiyono, *Loc. Cit.*

ukur. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan dengan teknik alfa () Cronbach.¹⁸

Rumus reliabilitas dari alfa Cronbach:

$$r_{11} = \left(\frac{k}{k-1} \right) \left(1 - \frac{\sum \sigma_b^2}{\sigma_t^2} \right)$$

dimana

r_{11} = reliabilitas instrument

k = banyak butir pertanyaan

σ_t^2 = varian total

$\sum \sigma_b^2$ = jumlah varian butir

Apabila suatu alat ukur ketika digunakan secara berulang dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten maka alat ukur tersebut dianggap handal dan *reliable*. Formula *cronbach alpha* (koefisien *Alfa Cronbach*) yang digunakan, menurut Nunnally et al. dalam Sumarna Surapranata, bahwa koefisien reliabilitas 0,70 cukup tinggi untuk suatu penelitian dasar.¹⁹ Dari hasil perhitungan uji coba instrumen, reliabilitas variabel motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung 0,92 yang berarti instrumen sebagai alat ukur reliabel.

¹⁸ Husein Umar, *Op. Cit.*, h. 125.

¹⁹ Sumarna Surapranata, *Analisis, Validitas, Reliabilitas dan Interpretasi Hasil Tes* (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005), h. 57.

2. Instrumen Variabel Kompensasi (X_1)

a. Definisi Konseptual

Kompensasi adalah Perhatian dan penghargaan dari organisasi terhadap hasil kerja pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

b. Definisi Operasional

Kompensasi adalah penilaian pegawai terhadap Pimpinan IAIN Raden Intan atas perhatian dan penghargaan untuk hasil kerja pegawai, baik secara langsung ataupun tidak langsung.

Data kompensasi ini diperoleh dari responden dalam memberikan jawaban atas kuesioner yang diajukan berkenaan dengan kompensasi. Kuesioner untuk menjaring data dari variabel kompensasi dikembangkan dalam bentuk skala Likert, dengan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

c. Kisi-kisi Instrumen

Indikator untuk mengukur variabel kompensasi adalah Gaji, Upah/honor, Insentif, Bonus, dan

Penghargaan. Kisi-kisi instrumen variabel Kompensasi adalah sebagai berikut:

KISI-KISI INSTRUMEN VARIABEL KOMPENSASI (X_1)

Indikator	Item Pertanyaan
Gaji	Kesesuai gaji, Struktur gaji
Upah/honor	Kesesuaian upah/honor, Waktu pembayaran
Insentif	Frekuensi insentif
Bonus	Frekuensi bonus
Penghargaan	Memberi pujian, ucapan terimakasih, ekspos

d. Jenis Instrumen

Untuk mengukur variabel kompensasi (X_1) menggunakan instrumen yang disusun dalam bentuk kuesioner tertutup, yaitu berisi pernyataan yang disampaikan langsung kepada responden, dan responden hanya diberikan kesempatan menjawab sesuai dengan pilihan jawaban yang terdapat didalam kuesioner.

Skala Likert digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang

fenomena sosial. Dengan skala Likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, masing-masing indikator dikembangkan dalam item-item pertanyaan pada instrumen pengukuran. Skor instrumen kepemimpinan transformational, menggunakan rentang skala dari 1 sampai 5, dengan skor tertinggi 5 dan skor paling rendah 1 dari setiap item pertanyaan.

e. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

1) Pengujian Validitas

Validitas disini dimaksudkan pada validitas instrumen penelitian, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data itu valid, maka validitas adalah instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas item dilakukan dengan bantuan program excel dengan cara melihat hasil korelasi antara masing-masing item skor total pada nilai dalam kolom *corrected item total correlation*, jika nilai r hitung lebih besar atau sama dengan 0,36, maka indikator dapat dinyatakan valid.

Hasil uji coba instrumen penelitian atas 30 responden, terdapat 5 item pernyataan di bawah 0,36. Kelima pernyataan yang tidak valid di perbaiki.

2) Penghitungan Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran status instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya dan tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan dengan teknik alfa () Cronbach. Formula *cronbach alpha* (koefisien *Alfa Cronbach*) yang digunakan, pada koefisien reliabilitas 0,70 cukup tinggi untuk suatu penelitian dasar. Hasil pengujian terhadap instrumen penelitian diperoleh alfa *cronbach* sebesar 0.81.

3. Instrumen Variabel Jenjang Karir (X₂)

a. Definisi Konseptual

Pengertian jenjang karir adalah tingkatan aktivitas perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan selama masa kerja.

b. Definisi Operasional

Jenjang karir adalah penilaian pegawai terhadap IAIN Raden Intan dalam membangun tingkatan aktivitas

perilaku-perilaku, nilai-nilai, dan aspirasi seseorang yang berkaitan dengan pekerjaan selama masa kerja di IAIN Raden Intan.

Untuk memperoleh data tentang jenjang karir pegawai IAIN Raden Intan, digunakan kuesioner yang dikembangkan dalam item-item pernyataan dan menggunakan pengukuran skala Likert, dengan alternatif jawaban Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

c. Kisi-kisi Instrumen

Indikator-indikator untuk mengukur variabel jenjang karir mencakup: Sikap atasan, Masa kerja, Prestasi, Pendidikan, dan Nasib. Kisi-kisi instrumen jenjang karir sebagaimana tabel di bawah ini.

KISI-KISI INSTRUMEN VARIABEL JENJANG KARIR (X₂)

Indikator	Item Pertanyaan
Sikap Atasan	Ketentuan pimpinan, mutlak
Masa Kerja	Lama kerja, senioritas
Prestasi	Standar, keterampilan, hasil kerja
Pendidikan	Kualifikasi, latar belakang pendidikan,
Nasib	Alamiah, lingkungan

d. Jenis Instrumen

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel jenjang karir (X_2) dibuat dalam bentuk kuesioner tertutup, yang berisi pernyataan yang disampaikan langsung kepada responden, dan responden diminta untuk menjawab sesuai dengan pilihan jawaban yang terdapat didalam kuesioner. Pilihan jawaban dalam kuesioner berbentuk skala Likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi responden tentang fenomena sosial. Variabel jenjang karir yang akan diukur dijabarkan kedalam indikator, dan dibuat instrumen dalam item-item pernyataan. Setiap item pernyataan di buat skoring untuk instrumen manajemen konflik dari skor terendah 1 dan skor tertinggi 5.

e. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

1) Pengujian Validitas

Validitas disini dimaksudkan pada validitas instrumen penelitian, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data itu valid, maka validitas adalah instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas item dilakukan dengan bantuan program excel dengan cara melihat hasil korelasi

antara masing-masing item skor total pada nilai dalam kolom *corrected item total correlation*, jika nilai r hitung lebih besar atau sama dengan 0,36, maka indikator dapat dinyatakan valid. Dari hasil uji coba instrumen hanya satu item pernyataan responden yang tidak valid, item yang tidak valid diperbaiki.

2) Penghitungan Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran status instrumen apabila instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya dan tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan dengan teknik alfa () Cronbach. Formula *cronbach alpha* (koefisien *Alfa Cronbach*) yang digunakan, pada koefisien reliabilitas 0,70 cukup tinggi untuk suatu penelitian dasar. Hasil uji instrumen terhadap instrumen variabel penelitian diperoleh 0.80.

4. Instrumen Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

a. Definisi Konseptual

Lingkungan kerja adalah Kondisi yang ada disekitar pegawai baik kondisi fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaan.

b. Definisi Operasional

Lingkungan kerja adalah penilaian pegawai terhadap kondisi kerja IAIN Raden Intan, baik kondisi fisik maupun non fisik yang dapat mempengaruhi pegawai dalam melakukan pekerjaan di IAIN Raden Intan Lampung.

Data variabel lingkungan kerjadi peroleh dengan cara menyebarkan kuesioner dalam bentuk pernyataan tertutup, data yang diperoleh dalam bentuk skala Likert, dengan alternatif jawaban; Sangat Setuju (SS), Setuju (S), Ragu-ragu (RR), Tidak Setuju (TS), dan Sangat Tidak Setuju (STS).

c.Kisi-kisi Instrumen

Variabel lingkungan kerja dengan lingkungan fisik dan lingkungan non fisik.

**KISI-KISI INSTRUMEN VARIABEL
LINGKUNGAN KERJA (X_3)**

Indikator	Item Pertanyaan
Lingkungan Fisik	Tempat kerja, Alat kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan
Lingkungan Non Fisik	Hubungan atasan bawahan, hubungan sesama pegawai, hubungan dengan pengguna jasa

d. Jenis Instrumen

Variabel lingkungan kerja (X_3) menggunakan instrumen yang disusun dalam bentuk kuesioner tertutup, yaitu berisi pernyataan yang disampaikan langsung kepada responden, dan responden menjawab sesuai dengan pilihan jawaban yang terdapat didalam kuesioner. Jawaban responden dalam bentuk skala likert, yang digunakan untuk mengukur sikap, pendapat dan persepsi seseorang atau kelompok tentang fenomena sosial. Dengan skala likert, variabel yang akan diukur dijabarkan menjadi indikator variabel, masing-masing indikator dikembangkan dalam item-item pertanyaan

pada instrumen pengukuran. Skor instrumen lingkungan kerja, menggunakan rentang skala dari 1 sampai 5, dengan skor tertinggi 5 dan skor paling rendah 1 dari setiap item pertanyaan.

e. Pengujian Validitas dan Penghitungan Reliabilitas

1) Pengujian Validitas

Validitas disini dimaksudkan pada validitas instrumen penelitian, instrumen yang valid berarti alat ukur yang digunakan untuk memperoleh data itu valid, maka validitas adalah instrumen tersebut dapat digunakan untuk mengukur apa yang seharusnya diukur. Uji validitas item dilakukan dengan bantuan program excel dengan cara melihat hasil korelasi antara masing-masing item skor total pada nilai dalam kolom *corrected item total correlation*, jika nilai r_{hitung} lebih besar atau sama dengan 0,36, maka indikator dapat dinyatakan valid. Dari hasil uji coba instrumen penelitian terhadap 30 responden penelitian, didapat 4 (empat) item pernyataan tidak valid, dan item pernyataan tersebut diperbaiki.

2) Penghitungan Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran status instrumen apabila

instrumen tersebut digunakan lagi sebagai alat ukur suatu objek atau responden. Hasil uji reliabilitas mencerminkan dapat dipercaya dan tidaknya suatu instrumen penelitian berdasarkan tingkat kemantapan dan ketepatan suatu alat ukur. Pengujian reliabilitas instrumen penelitian ini menggunakan teknik alfa () Cronbach. Formula *cronbach alpha* (koefisien *Alfa Cronbach*) yang digunakan, pada koefisien reliabilitas 0,70 cukup tinggi untuk suatu penelitian dasar. Dari hasil uji reliabilitas diperoleh nilai alfa cronbach 0,81.

F. Teknik Analisis Data

Analisis data diawali setelah data variabel terikat manajemen kinerja (Y), variabel bebas kompensasi (X_1), jenjang karir (X_2), lingkungan kerja (X_3) terkumpul dari responden dan data lainnya, data yang terkumpul dari responden melalui kuesioner dalam bentuk skala likert. Kegiatan dalam analisis data melalui tahap mengelompokkan data berdasarkan variabel dari seluruh responden, menyajikan data dari setiap variabel yang diteliti, melakukan perhitungan untuk menjawab semua rumusan masalah, dan melakukan perhitungan untuk menguji

hipotesis yang telah diajukan.²⁰ Analisis data menggunakan statistik deskriptif dan statistik inferensial.

Statistik deskriptif digunakan untuk menganalisis data dengan cara mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah terkumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud membuat kesimpulan, data yang dideskripsikan adalah data pada sampel bukan pada populasi dimana sampel diambil. Data dalam statistik deskriptif disajikan dalam bentuk distribusi frekuensi, histogram dan lainnya. Setelah data dideskripsikan dan bermaksud mengambil kesimpulan yang berlaku untuk populasi, digunakan statistik inferensia (statistik induktif atau statistik probabilistik), yakni teknik statistik yang digunakan untuk menganalisis data sampel dan hasilnya diberlakukan untuk populasi.²¹ Dalam mengambil kesimpulan untuk mengetahui hubungan kausal antar variabel menggunakan alat analisis regresi ganda dengan bantuan program SPSS versi 20.0

G. Hipotesis Statistik

Berdasarkan hipotesis penelitian yang diajukan, maka hipotesis statistiknya adalah sebagai berikut :

²⁰Sugiyono, *Op.Cit.* h. 147.

²¹*Ibid.*, h. 147-148.

1. Hipotesis 1

$H_0 : \rho_{31} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

$H_0 : \rho_{31} > 0$ Terdapat pengaruh langsung kompensasi terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

2. Hipotesis 2

$H_0 : \rho_{32} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung jenjang karir terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

$H_0 : \rho_{32} > 0$ Terdapat pengaruh langsung jenjang karir terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

3. Hipotesis 3

$H_0 : \rho_{12} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

$H_0 : \rho_{12} > 0$ Terdapat pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

4. Hipotesis 4

- $H_0 : \rho_{y1} \leq 0$ Tidak terdapat pengaruh langsung kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
- $H_0 : \rho_{y1} > 0$ Terdapat pengaruh langsung kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

A. Deskripsi Data Hasil Penelitian

Data yang akan dideskripsikan pada penelitian ini mencakup pada data Motivasi kerja (Y), Kompensasi (X_1), Jenjang Karir (X_2), dan Lingkungan Kerja (X_3). Pengolahan data statistik deskriptif menggunakan bantuan program Excel dan program SPSS versi 20. Penyajian data dengan beragam ukuran statistik deskriptif dalam bentuk, rata-rata, titik tengah, standar deviasi, varian, data minimum, data maksimum, tabel frekuensi, dan histogram yang dilengkapi dengan interpretasi data. Skor butir pernyataan diperoleh dari kuesioner motivasi kerja, kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung terhadap 89 responden, dengan deskripsi data selengkapnya sebagai berikut:

1. Variabel Motivasi Kerja (Y)

Data penelitian dari variabel motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung terdiri dari 40 butir pernyataan, yang tersusun menggunakan skala dengan 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu Ragu (R) skor 3, Jarang (J) skor 2, Tidak Pernah (TP) skor

1, sehingga skor teoritis minimum yang mungkin terjadi adalah 40 dan skor maksimum 200.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap setiap skor butir pernyataan pada kuesioner motivasi kerja, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) = 138,730 dengan demikian rata-rata skor motivasi kerja adalah 138, 730. titik tengah (*median*) = 142 artinya jika semua data diurutkan dan dibagi sama besar maka menunjukkan bahwa 50 % skor motivasi kerja 142 ke atas dan 50 % skor 142 kebawah.

Standar deviasi = 26,410 dengan varians = 697,517, varians sebagai kelipatan dari standar deviasi ($26,410^2 = 697,517$), ini menunjukkan bahwa besaran standar deviasi menunjukkan variasi data, semakin besar standar deviasi maka semakin bervariasi. Data minimum = 68 dan data maksimum = 185 dengan rentang (*range*) = 117 data range merupakan data maksimum dikurangi data minimum ($185 - 68 = 117$) dari pengurangan tersebut dapat dikatakan semakin besar range data maka data semakin bervariasi.¹ Bila dilihat dalam tabel distribusi frekuensi data tergambar sebagai berikut:

¹Hasil perhitungan statistic deskriptif variable motivasi kerja (Y), hasil statistik deskriptif terlampir.

Frekuensi Distribusi Variabel Motivasi Kerja (Y)

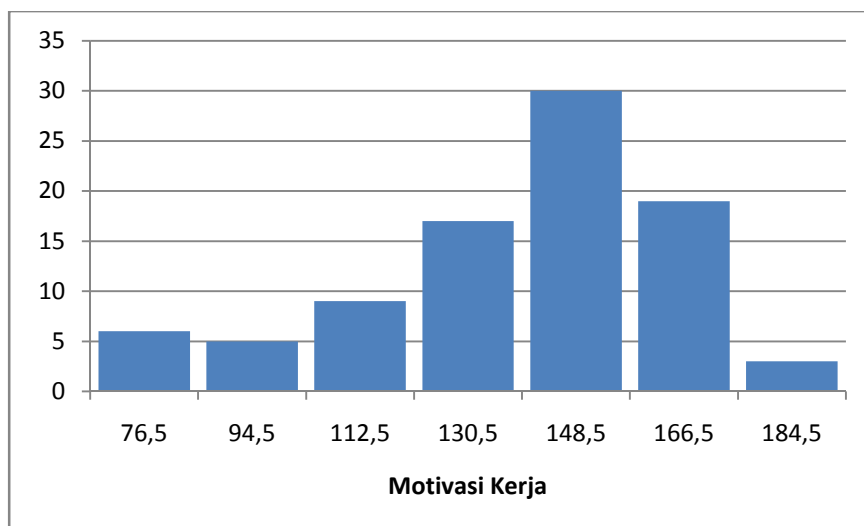
Interval Kelas	Batas Kelas	Titik Tengah kelas	Frekuensi	Frekuensi %
68 – 85	67,5 – 85,5	76,5	6	6,74
86 – 103	85,5 – 103,5	94,5	5	5,62
104 – 121	103,5 – 121,5	112,5	9	10,10
122 – 139	121,5 – 139,5	130,5	17	19,10
140 – 157	139,5 – 157,5	148,5	30	33,70
158 – 175	157,5 – 175,7	166,5	19	21,30
176 – 193	175,5 – 193,5	184,5	3	3,37
Total			89	100

Frekuensi data distribusi tersebut di atas menunjukkan bahwa jangkauan data terbesar dikurangi data terkecil ($185 - 68 = 117$), maka jangkauan data pada variabel motivasi kerja adalah 117. Banyaknya kelas interval pada variabel motivasi kerja dihitung menggunakan rumus Sturges, $k = 1 + 3,33 \log n$ diperoleh kelas interval 7,46 dibulatkan menjadi 7, sedangkan panjang interval kelas adalah $117 : 7 = 18$. Panjang interval kelas pertama merupakan data terkecil ditambah panjang interval kelas dikurangi satu $= (68 + 18) - 1 = 85$, maka interval

pertama $68 - 85$. Kedua $(86 + 18) - 1 = 103$, maka interval kedua $86 - 103$, begitu selanjutnya. Bila dilihat dari frekuensi penyebaran pernyataan responden penelitian, maka rata-rata responden 17 orang 19,10% responden berada pada interval rata-rata, kemudian pada interval $140 - 157$ terdapat 30 responden (33, 70%), 19 responden (21,30%) dan 3 (3,37 %) berada di atas rata-rata interval responden, sedangkan sisanya berada di bawah rata-rata interval.

Berdasarkan data tentang pernyataan responden terhadap motivasi kerja diperoleh skor 12, 347, sedangkan skor ideal (kriterium) motivasi kerja adalah $5 \times 40 \times 89 = 17,800$ ($5 =$ skor tertinggi tiap item, $40 =$ jumlah item pernyataan, $89 =$ jumlah responden). Dengan demikian, nilai motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung adalah $12,347 : 17,800 = 0,6936$. Jadi nilai motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung sebesar 69,36% dari yang diharapkan (100%). Hal ini mengindikasikan bahwa motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung belum mencapai standar motivasi kerja yang ditetapkan yaitu setidaknya mencapai 95% - 100%, karenanya diperlukan perbaikan motivasi kerja, terutama yang berkaitan dengan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu: dorongan mencapai tujuan, semangat kerja, inisiatif, kreatifitas dan tanggungjawab.

Selanjutnya, penyebaran distribusi skor motivasi kerja bila disajikan dalam bentuk Histogram seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Histogram Variabel Motivasi Kerja (Y)

Gambar histogram tersebut di atas, menyajikan data distribusi frekuensi motivasi Kerja dalam bentuk diagram, sumbu mendatar untuk menggambarkan batas kelas interval dan sumbu tegak untuk menyatakan frekuensi distribusi data.

2. Variabel Kompensasi (X_1)

Data variabel kompensasi pegawai IAIN Raden Intan Lampung, dari 89 responden dengan 23 butir pernyataan,

tersusun menggunakan skala dengan 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu Ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1, sehingga skor teoritis minimum yang mungkin terjadi adalah 23 dan skor maksimum 115.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap setiap skor butir pernyataan pada kuesioner kompensasi, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) = 77,044 dengan demikian rata-rata nilai kompensasi pegawai IAIN Raden Intan Lampung adalah 77,044. titik tengah (*median*) = 77 artinya jika semua data diurutkan dan dibagi sama besar maka akan menunjukkan bahwa 50 % skor kompensasi berskor 77 ke atas dan 50 % berskor 77 kebawah.

Standar deviasi = 15,564 dengan varians = 242,248, varians sebagai kelipatan dari standar deviasi ($15,564^2 = 242,248$), ini menunjukkan bahwa besaran standar deviasi menunjukkan variasi data kompensasi, semakin besar standar deviasi maka semakin bervariasi. Data minimum = 44 dan data maksimum = 120 dengan rentang (*range*) = 76 data range merupakan data maksimum dikurangi data minimum ($120 - 44 = 76$) dari pengurangan tersebut dapat dikatakan bahwa semakin

besar range suatu data maka data tersebut semakin bervariasi.² Bila dilihat dalam tabel distribusi frekuensi data tergambar sebagai berikut:

Frekuensi Distribusi Kompensasi (X_1)

Interval Kelas	Batas Kelas	Titik Tengah kelas	Frekuensi	Frekuensi %
44 – 54	43,5 – 54,5	49	8	8,99
55 – 65	54,5 – 65,5	60	10	11,20
66 – 76	65,5 – 76,5	71	26	29,20
77 – 87	76,5 – 87,5	82	27	30,30
88 – 98	87,5 – 98,5	93	11	12,40
99 – 109	98,5 – 109,5	104	3	3,37
110 – 120	109,5 – 120,5	115	4	4,49
Total			89	100

Tabel frekuensi distribusi kompensasi di atas menunjukkan bahwa jangkauan data terbesar dikurangi data terkecil ($120 - 44 = 76$), maka jangkauan data pada variabel kompensasi adalah 76. Banyaknya kelas interval pada variabel kompensasi dihitung menggunakan rumus Sturges, $k = 1 + 3,33$

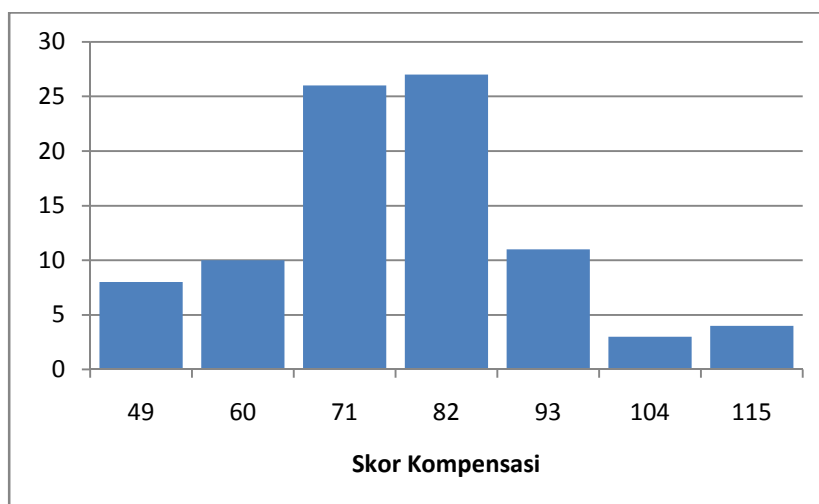
²Hasil perhitungan statistic deskriptif variable kompensasi (X_1), hasil statistik deskriptif terdapat dalam lampiran.

log n diperoleh kelas interval 7,49 dibulatkan menjadi 7, sedangkan panjang interval kelas adalah $76 : 7 = 10,8$ pembulatan menjadi 11. Panjang interval kelas pertama merupakan data terkecil ditambah panjang interval kelas dikurangi satu $= (44 + 11) - 1 = 54$, maka interval pertama 44 – 54. Interval kelas kedua $(55 + 11) - 1 = 65$, maka interval kedua, demikian juga perhitungan kelas interval selanjutnya. Tabel tersebut juga menunjukkan bahwa terdapat 22 responden berada pada interval rata-rata (30,30%), 11 responden (12,40 %), 3 responden (3,37 %), dan 4 (4,49 %) responden berada pada interval di atas rata-rata. Selebihnya responden berada pada interval di bawah rata-rata.

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa skor kompensasi 6,857, sedangkan skor ideal (kriterium) kompensasi adalah $5 \times 23 \times 89 = 10,235$ (5 = skor tertinggi tiap item, 23 = jumlah item pernyataan, 89 = jumlah responden). Dengan demikian, nilai kompensasi pegawai IAIN Raden Intan Lampung adalah $6,857 : 10,235 = 0,6699$. Jadi nilai kompensasi pegawai IAIN Raden Intan Lampung sebesar 66,99% dari yang diharapkan (100%). Hal ini mengindikasikan bahwa kompensasi pegawai IAIN Raden Intan Lampung belum mencapai standar motivasi kerja yang ditetapkan yaitu setidaknya mencapai 95% - 100%, karenanya diperlukan perbaikan kompensasi, terutama

yang berkaitan dengan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu: gaji, upah/honor, insentif, bonus, dan penghargaan.

Selanjutnya, penyebaran distribusi skor kompensasi disajikan dalam bentuk Histogram seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Histogram Variabel Kompensasi (X_1)

Gambar histogram tersebut di atas, menyajikan data distribusi frekuensi kompensasi dalam bentuk diagram, sumbu mendatar untuk menggambarkan batas kelas interval dan sumbu tegak untuk menyatakan frekuensi distribusi data.

3. Variabel Jenjang Karir (X_2)

Data penelitian dari variabel jenjang karir pegawai IAIN Raden Intan Lampung terdiri dari 15 butir pernyataan,

yang tersusun menggunakan skala dengan 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S) skor 4, Ragu Ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (TP) skor 1, sehingga skor teoritis minimum yang mungkin terjadi adalah 15 dan skor maksimum 75.

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap setiap skor butir pernyataan pada kuesioner jenjang karir, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) = 51,696 dengan demikian rata-rata skor jenjang karir adalah 51,696. titik tengah (*median*) = 51 artinya jika semua data diurutkan dan dibagi sama besar maka menunjukkan bahwa 50 % skor jenjang karir 51 ke atas dan 50 % skor 51 kebawah.

Standar deviasi = 7,899 dengan varians = 62,396, varians sebagai kelipatan dari standar deviasi ($7,899^2 = 62,396$), ini menunjukkan bahwa besaran standar deviasi menggambarkan variasi data, semakin besar standar deviasi maka semakin bervariasi. Data minimum = 28 dan data maksimum = 75 dengan rentang (*range*) = 47 data range merupakan data maksimum dikurangi data minimum ($75 - 28 = 47$) dari pengurangan tersebut dapat dikatakan semakin besar range data

maka data semakin bervariasi.³ Bila dilihat dalam tabel distribusi frekuensi data tergambar sebagai berikut:

Frekuensi Distribusi Variabel Jenjang Karir (X_2)

Interval Kelas	Batas Kelas	Titik Tengah kelas	Frekuensi	Frekuensi %
28 – 34	27,5 – 34,5	31	2	2,25
35 – 41	35,5 – 41,5	38	2	2,25
42 – 48	41,5 – 48,5	45	28	31,50
49 – 55	48,5 – 55,5	52	31	34,80
56 – 62	55,5 – 62,5	59	19	21,30
63 – 69	62,5 – 69,5	66	5	5,62
70 – 76	69,5 – 76,5	73	2	2,25
Total			89	100

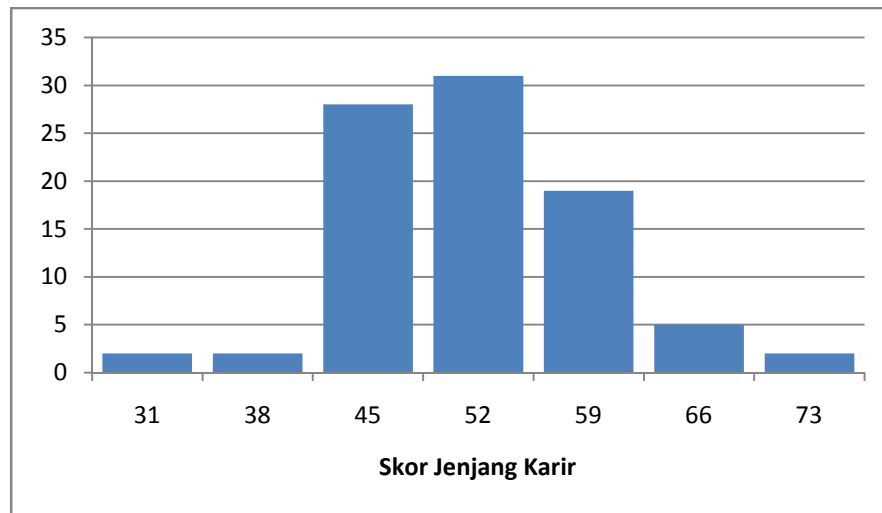
Tabel frekuensi distribusi tersebut di atas menunjukkan bahwa jangkauan data terbesar dikurangi data terkecil ($75 - 28 = 47$), maka jangkauan data pada variabel jenjang karir adalah 47. Banyaknya kelas interval pada variabel manajemen konflik dihitung menggunakan rumus Sturges, $k = 1 + 3,33 \log n$ diperoleh kelas interval 7,49 dibulatkan menjadi 7, sedangkan

³Hasil perhitungan statistic deskriptif variable jenjang karir (X_2), hasil statistik deskriptif terdapat dalam lampiran.

panjang interval kelas adalah $47 : 7 = 6,71$ dibulatkan menjadi 7. Panjang interval kelas pertama merupakan data terkecil ditambah panjang interval kelas dikurangi satu = $(28 + 7) - 1 = 34$, maka interval pertama 28 – 34 dan seterusnya. Interval rata-rata responden 49 – 55 berjumlah 31 responden (34,80 %), interval di atas rata-rata ada 19 responden (21,30 %), 5 responden (5,62 %), dan 2 responden (2,25 %), selebihnya responden berada di bawah rata-rata.

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa skor jenjang karir adalah 4,601, sedangkan skor ideal (kriterium) manajemen konflik adalah $5 \times 15 \times 89 = 6,675$ (5 = skor tertinggi tiap item, 15 = jumlah item pernyataan, 89 = jumlah responden). Dengan demikian, nilai jenjang karir pegawai IAIN Raden Intan Lampung adalah $4,601 : 6,671 = 0,6697$. Jadi nilai jenjang karir pegawai IAIN Raden Intan Lampung sebesar 66,97 % dari yang diharapkan (100%). Hal ini mengindikasikan bahwa jenjang karir pegawai IAIN Raden Intan Lampung belum mencapai standar motivasi kerja yang ditetapkan yaitu setidaknya mencapai 95% - 100%, karenanya diperlukan perbaikan jenjang karir, terutama yang berkaitan dengan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu: sikap atasan, masa kerja, prestasi, pendidikan, dan nasib.

Selanjutnya, penyebaran distribusi skor jenjang karir disajikan dalam bentuk Histogram seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Histogram Variabel Jenjang Karir (X_2)

Gambar histogram tersebut di atas, menyajikan data distribusi frekuensi jenjang karir dalam bentuk diagram, sumbu mendatar untuk menggambarkan batas kelas interval dan sumbu tegak untuk menyatakan frekuensi distribusi data.

4. Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Data penelitian berkenaan dengan variabel lingkungan kerja Pegawai IAIN Raden Intan Lampung terdiri dari 21 butir pernyataan, yang tersusun menggunakan skala dengan 5 (lima) pilihan jawaban, yaitu: Sangat Setuju (SS) skor 5, Setuju (S)

skor 4, Ragu Ragu (R) skor 3, Tidak Setuju (TS) skor 2, Sangat Tidak Setuju (STS) skor 1, sehingga skor teoritis minimum yang mungkin terjadi adalah 21 dan skor maksimum 105.

Hasil perhitungan yang telah dilakukan terhadap setiap skor butir pernyataan pada kuesioner lingkungan kerja, diperoleh nilai rata-rata (*mean*) = 79,112 dengan demikian rata-rata yang diperoleh dari skor lingkungan kerja adalah 79,112. Titik tengah (*median*) = 82 artinya jika semua data diurutkan dan dibagi sama besar maka menunjukkan bahwa 50 % skor lingkungan kerja 82 ke atas dan 50 % skor 82 kebawah.

Nilai standar deviasi = 12,949 dengan varians = 167,692, varians sebagai kelipatan dari standar deviasi ($12,949^2 = 167,692$), ini menunjukkan bahwa besaran standar deviasi menunjukkan variasi data, semakin besar standar deviasi maka data semakin bervariasi. Data minimum = 35 dan data maksimum = 105 dengan rentang (*range*) = 70 data range merupakan data maksimum dikurangi data minimum ($105 - 35 = 70$) dari pengurangan tersebut dapat dikatakan semakin besar range (jangkauan) data maka data semakin bervariasi.⁴ Bila dilihat dalam tabel distribusi frekuensi data tergambar sebagai berikut:

⁴Hasil perhitungan statistic deskriptif variable lingkungan kerja (X_3), hasil statistik deskriptif terdapat dalam lampiran.

Frekuensi Distribusi Variabel Lingkungan Kerja (X3)

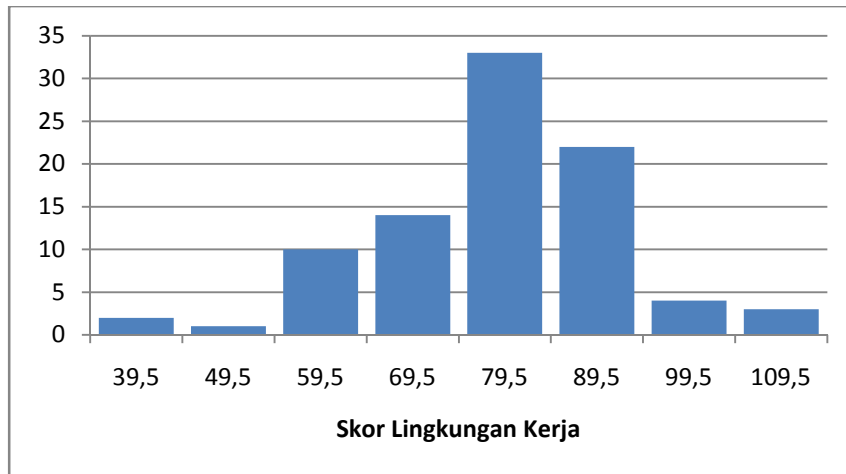
Interval Kelas	Batas Kelas	Titik Tengah kelas	Frekuensi	Frekuensi %
35 – 44	34,5 – 44,5	39,5	2	2,25
45 – 54	44,5 – 54,5	49,5	1	1,12
55 – 64	54,5 – 64,5	59,5	10	11,20
65 – 74	64,5 – 74,5	69,5	14	15,70
75 – 84	74,5 – 84,5	79,5	33	37,10
85 – 94	84,5 – 94,5	89,5	22	24,70
95 – 104	94,5 – 104,5	99,5	4	4,49
105 – 114	104,5 – 114,5	109,5	3	3,37
Total			89	100

Tabel frekuensi distribusi tersebut di atas menunjukkan bahwa jangkauan data terbesar dikurangi data terkecil ($105 - 35 = 70$), maka jangkauan data pada variabel lingkungan kerja adalah 70. Banyaknya kelas interval pada variabel lingkungan kerja dihitung menggunakan rumus Sturges, $k = 1 + 3,33 \log n$ diperoleh kelas interval 7,49 dibulatkan menjadi 7, sedangkan panjang interval kelas adalah $70 : 7 = 10$. Panjang interval kelas pertama merupakan data terkecil ditambah panjang interval kelas dikurangi satu $= (35 + 10) - 1 = 44$, maka interval pertama

35 – 44 demikian seterusnya. Tabel tersebut menunjukkan bahwa interval 75 – 84 terdapat 33 responden (37,10%) berada pada kelompok interval rata-rata, interval di atas rata-rata terdapat 22 responden (24,70%), 4 responden (4,49%), 3 responden (3,37%), sedangkan sisanya pernyataan responden berada di bawah interval rata-rata.

Berdasarkan data di atas diketahui bahwa skor lingkungan kerja adalah 7,041, sedangkan skor ideal (kriterium) lingkungan kerja adalah $5 \times 21 \times 89 = 9,345$ (5 = skor tertinggi tiap item, 21 = jumlah item pernyataan, 89 = jumlah responden). Dengan demikian, nilai lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung adalah $7,041 : 9,345 = 0,7534$. Jadi nilai lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung sebesar 75,34% dari yang diharapkan (100%). Hal ini mengindikasikan bahwa lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung belum mencapai standar motivasi kerja yang ditetapkan yaitu setidaknya mencapai 95% - 100%, karenanya diperlukan perbaikan lingkungan kerja, terutama yang berkaitan dengan indikator-indikator dalam penelitian ini yaitu: tempat kerja, alat kerja, kebersihan, pencahayaan, ketenangan, hubungan atasan bawahan, hubungan sesama pegawai, dan hubungan dengan pengguna jasa.

Selanjutnya, penyebaran distribusi lingkungan kerja disajikan dalam bentuk Histogram seperti terlihat pada gambar di bawah ini.



Histogram Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Gambar histogram tersebut di atas, menyajikan data distribusi frekuensi lingkungan kerja dalam bentuk diagram, sumbu mendatar untuk menggambarkan batas kelas interval dan sumbu tegak untuk menyatakan frekuensi distribusi data.

B. Pengujian Persyaratan Analisis Data

Data yang telah terkumpul dan telah terdeskripsikan, maka selanjutnya dilakukan beberapa statistik inferensia (cara menganalisis data) dari data tersebut digunakan metode statistik

parametrik(nilai pengukuran) dengan analisis analisis regresi linier berganda. Untuk melakukan berbagai keputusan (inferensia) diperlukan beberapa persyaratan atau asumsi-asumsi apakah sampel berasal dari populasi yang berdistribusi normal, dan hubungan antar variabel dalam model adalah linier. Atas dasar pemikiran tersebut, maka sebelum dilakukan pengujian hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian persyaratan analisis berupa uji normalitas data.

1. Uji Normalitas Data

Pengujian normalitas data dilakukan untuk melihat, apakah data penelitian yang diambil dari responden penelitian tersebut berdistribusi normal atau tidak. Tujuan pengujian normalitas yaitu, untuk menguji asumsi bahwa distribusi data penelitian yang diambil dari responden (sampel penelitian), telah diambil berasal dari populasi data yang berdistribusi normal atau untuk melihat apakah sampel-sampel tersebut memiliki varian yang sama, pengujian normalitas ini sebagai syarat dalam pengujian hipotesis.

Hipotesis untuk ini terdiri atas H_0 bahwa galat taksiran $(Y - \hat{Y})$ berdistribusi normal dan H_1 bahwa galat taksiran $(Y - \hat{Y})$ tidak berdistribusi normal. Pengujian normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov (K-S), dengan cara menentukan proporsi (P), KP, z_i , a_1 , a_2 , dan akhirnya

menentukan a_{\max} yang diambil dari nilai a tertinggi. Langkah berikutnya adalah membandingkan nilai a_{\max} dengan nilai D_{tabel} . Ketentuan pengambil keputusan: (1) Jika nilai $a_{\max} \leq D_{\text{tabel}}$ maka H_0 diterima yang berarti data terdistribusi normal. (2) Jika nilai $a_{\max} > D_{\text{tabel}}$ maka H_0 ditolak yang berarti data tidak terdistribusi normal.

Untuk memperoleh keakurasian hasil perhitungan maka seluruh pengujian normalitas data motivasi kerja, kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 20.⁵

a. Uji Normalitas Variabel Motivasi Kerja (Y)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 20, diperoleh a_{\max} yaitu nilai perbandingan positif dan negatif dari hasil perhitungan yang menghasilkan nilai absolut, dalam variabel Y nilai absolut diperoleh $0,129 < D_{\text{tabel } (0,05)} = 0,145$, karena nilai D_{hitung} (absolut) lebih kecil dari D_{tabel} maka data dikatakan normal, dan besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 1,503, artinya $Z = 1,503$ ($p > 0.05$), hal

⁵Pengolahan data menggunakan program SPSS versi 20, hasil olah data dapat dilihat di lampiran olah data Uji Normalitas Kolmogorov-Smirnov.

ini berarti bahwa data berdistribusi normal dan memiliki varian yang sama.

b. Uji Normalitas Variabel Kompensasi (X_1)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 20, diperoleh a_{\max} yaitu nilai perbandingan positif dan negatif dari hasil perhitungan yang menghasilkan nilai absolut, dalam variabel X_1 nilai absolut diperoleh $0,075 < D_{\text{tabel } (0,05)} = 0,145$, karena nilai D_{hitung} (absolut) lebih kecil dari D_{tabel} maka data dikatakan normal, dan besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 0,709, artinya $Z = 0,709$ ($p > 0,05$), hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal dan memiliki varian yang sama.

c. Uji Normalitas Variabel Jenjang Karir (X_2)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 20, diperoleh a_{\max} yaitu nilai perbandingan positif dan negatif dari hasil perhitungan yang menghasilkan nilai absolut, dalam variabel X_2 nilai absolut diperoleh $0,089 < D_{\text{tabel } (0,05)} = 0,145$, karena nilai D_{hitung} (absolut) lebih kecil dari D_{tabel} maka data dikatakan normal, dan besarnya nilai Kolmogorov-

Smirnov adalah 0,843, artinya $Z = 0,843$ ($p > 0.05$), hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal dan memiliki varian yang sama.

d. Uji Normalitas Variabel Lingkungan Kerja (X_3)

Berdasarkan hasil perhitungan yang telah dilakukan dengan menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 20, diperoleh a_{\max} yaitu nilai perbandingan positif dan negatif dari hasil perhitungan yang menghasilkan nilai absolut, dalam variabel X_1 nilai absolut diperoleh $0,142 < D_{\text{tabel } (0,05)} = 0,145$, karena nilai D_{hitung} (absolut) lebih kecil dari D_{tabel} maka data dikatakan normal, dan besarnya nilai Kolmogorov-Smirnov adalah 1,342, artinya $Z = 1,342$ ($p > 0.05$), hal ini berarti bahwa data berdistribusi normal dan memiliki varian yang sama.

C. Uji Hubungan Antar Variabel

Pengujian hubungan antar variabel motivasi kerja, kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja, digunakan untuk mengetahui apakah antar variabel memiliki hubungan positif dan berarti. Pengujian hubungan antar variabel menggunakan bantuan program SPSS for windows versi 20.⁶

⁶Hasil olah data corelasi bivariat variabel motivasi kerja, kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja.

Hasil olah data hubungan variabel tergambar sebagai mana di bawah ini.

Correlations

		Y	X1	X2	X3
Y	Pearson Correlation	1	.607**	.406**	.647**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000
	N	89	89	89	89
X1	Pearson Correlation	.607**	1	.720**	.561**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000
	N	89	89	89	89
X2	Pearson Correlation	.406**	.720**	1	.599**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000
	N	89	89	89	89
X3	Pearson Correlation	.647**	.561**	.599**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	
	N	89	89	89	89

**, Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Keterangan:

Y = Motivasi Kerja

X1 = Kompensasi

X2 = Jenjang Karir

X3 = Lingkungan Kerja

Dari hasil olah data tersebut di atas, hubungan antara variabel kompensasi dengan motivasi kerja diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,607, yang berarti bahwa hubungan cukup kuat dan positif serta signifikan 0,000, karena memiliki hubungan yang cukup kuat dan positif, bila variabel kompensasi ditingkatkan akan meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

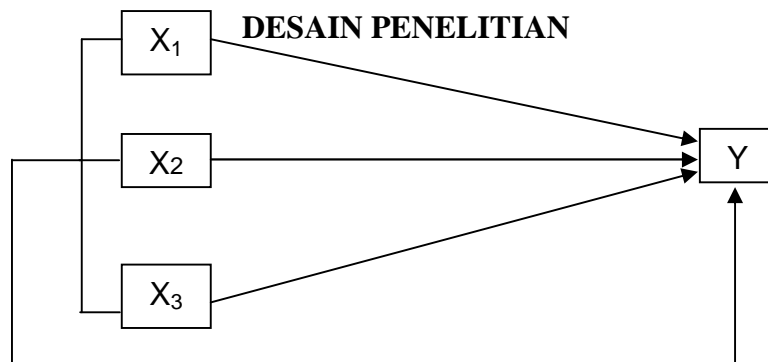
Hubungan antara variabel jenjang karir dan motivasi kerja diperoleh koefisien korelasi 0,406 dengan tingkat signifikansi koefisien 0,000, dengan demikian hubungan korelasi variabel jenjang karir dan motivasi rendah signifikan. Meskipun hubungan variabel ini rendah, akan tetapi memungkinkan untuk variabel jenjang karir diperbaiki, artinya ketika sistem jenjang karir diperbaiki memungkinkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung lebih meningkat.

Sedangkan hubungan antara variabel lingkungan kerja dan motivasi kerja, diperoleh koefisien korelasi sebesar 0,647 dengan tingkat signifikansi koefisien 0,000. Karena korelasi dan signifikansi tersebut menunjukkan bahwa hubungan keduanya cukup kuat, yang berarti bahwa ketika lingkungan kerja IAIN Raden Intan Lampung lebih diperbaiki, maka motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung akan lebih baik.

D. Pengujian Model

Pengujian model sebagai suatu cara untuk menguji, apakah hipotesis yang telah dibuat dalam bentuk diagram hubungan antar variabel sesuai bangunan teori yang sudah dibuat, kemudian apakah bangunan model yang dibuat sudah sesuai dengan kenyataan empiris atau tidak. Berdasarkan model diagram hubungan antar variabel tersebut kausal yang dibentuk secara teoritik akan dihitung nilai koefisien untuk setiap hubungan pengaruhnya.

Model diagram hubungan yang dibuat atas dasar pemahaman dari bangunan teori dan empiris adalah sebagai berikut :



Keterangan :

- Y = Motivasi Kerja
- X₁ = Kompensasi
- X₂ = Jenjang Karir
- X₃ = Lingkungan Kerja

Dari hasil perhitungan analisis regresi dengan bantuan program SPSS versi 20.0, diperoleh hasil coefisien variabel sebagai berikut:⁷

Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	34.954	13.943		2.507	.014
1 Kompensasi	.870	.185	.513	4.698	.000
Jgkarir	-.932	.377	-.279	-2.471	.015
Lingkerja	1.073	.193	.526	5.565	.000

a. Dependent Variable: Motivkerja

Nilai Koefisien dari tabel di atas, menunjukkan bahwa koefisien regresi yang terdapat pada kolom *utandardized coefficients B*, dapat digambarkan alam persamaan regresi sebagai berikut:

$$Y = 0,870X_1 - 0,932X_2 + 1,073X_3 + v_2$$

Persamaan regresi tersebut memiliki makna bahwa konstanta motivasi kerja (Y) sebesar 34,954, dikatakan bahwa

⁷Hasil pengujian rgresi berganda dapat dilihat pada Lampiran.

jika tidak ada kompensasi, jenjang karir, lingkungan kerja, maka motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan sebesar 34,954. Koefisien regresi kompensasi (X_1) sebesar 0,870 dan bernilai positif, maka dapat dikatakan bahwa kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja sebesar 0,870, ini berarti jika kompensasi pegawai IAIN raden Intan Lampung di tingkatkan sebesar satu satuan, akan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung sebesar satu satuan.

Koefisien regresi variabel jenjang karir (X_2) sebesar - 0,932 dan bernilai negatif, koefisien ini menunjukkan bahwa sumbangan variabel jenjang karir bernilai negatif, yang berarti ketika variabel jenjang karir diperbaiki maka motivasi kerja akan menurun, hal ini dikarenakan tidak jelasnya jenjang karir. Sedangkan koefisien variabel lingkungan kerja (X_3) sebesar 1,073 dan bernilai positif, karena koefisien lingkungan kerja bernilai positif maka dapat dikatakan apabila lingkungan kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung diperbaiki maka motivasi kerja pegawai akan meningkat sebesar upaya perbaikan lingkungan kerja pegawai.

Uji ANOVA atau F test

ANOVA^a

Model	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	33085.130	3	11028.377	33.128	.000 ^b
Residual	28296.398	85	332.899		
Total	61381.528	88			

a. Dependent Variable: Motivkerja

b. Predictors: (Constant), Lingkerja, Kompensasi, Jgkarir

Dari uji ANOVA diperoleh F hitung sebesar 33.123 dengan tingkat signifikansi 0,000, karena tingkat probabilitas 0,000 berarti jauh lebih kecil dari 0,05, maka model regresi yang dibuat dapat dikatakan bisa digunakan untuk memprediksi motivasi kerja, atau dapat juga dikatakan bahwa secara bersama-sama variabel kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja berpengaruh terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

D. Pengujian Hipotesis

Penelitian ini digunakan untuk menguji 4 (empat) hipotesis yang telah dikonstruksikan menggunakan analisis statistik regresi. Keempat hipotesis yang akan diuji adalah: Pertama, kompensasi (X_1) berpengaruh langsung positif

terhadap motivasi kerja (Y). Kedua, jenjang karir (X_2) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja (Y). Ketiga, lingkungan kerja (X_3) berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja (Y). Keempat, kompensasi (X_1), jenjang karir (X_2), dan lingkungan kerja (X_3) secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja (Y).

Hipotesis-hipotesis tersebut di atas akan diuji secara berurutan sebagaimana urutan-urutan berikut ini.

1. Pengujian Hipotesis 1

Dalam Hipotesis penelitian yang pertama diuji dalam penelitian ini adalah kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

Hipotesis tersebut secara statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_1 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan bantuan program SPSS versi 20, diperoleh nilai koefisien regresi sebesar 0,870. Ini berarti ada pengaruh langsung positif kompensasi terhadap motivasi kerja sebesar 0,870, dengan signifikansi 0,000, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian (H_1) diterima.

Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, setiap peningkatan pada perbaikan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

2. Pengujian Hipotesis 2

Dalam hipotesis penelitian kedua yang diuji pada penelitian ini adalah jenjang karir berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

Secara statistik hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut:

$$H_0 : \beta_2 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_2 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan bantuan program SPSS versi 20, diperoleh nilai koefisien regresi jenjang karir sebesar -0,932. Ini berarti besarnya pengaruh langsung jenjang karir terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lmapung adalah -0,932. Dengan signifikansi 0,015 yang berarti signifikan karena lebih kecil dari 0.05. Karena koefisien regresi bernilai negatif, variabel jenjang karir berpengaruh secara negatif, maka hipotesis nol (H_0) diterima dan hipotesis penelitian (H_1) ditolak.

Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa jenjang karir berpengaruh langsung secara negatif terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa setiap peningkatan penanganan pada jenjang karir dapat menyebabkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan menurun, demikian sebaliknya.

3. Pengujian Hipotesis 3

Hipotesis penelitian ketiga yang diuji dalam penelitian ini adalah lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

Secara statistik hipotesis tersebut dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : y_3 \leq 0$$

$$H_1 : y_3 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan bantuan program SPSS versi 20, diperoleh nilai koefisien regresi jenjang karir sebesar -0,932. Ini berarti besarnya pengaruh langsung lingkungan kerja terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lmapung adalah 1,073, dengan signifikansi 0,000 yang berarti signifikan karena jauh lebih kecil dari 0.05. Karena nilai koefisien regresi bernilai positif dan signifikan, maka hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian (H_1) diterima.

Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, yang berarti setiap perbaikan lingkungan kerja pegawai akan meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, sebesar perbaikan lingkungan kerja pegawai.

4. Pengujian Hipotesis 4

Hipotesis penelitian keempat yang akan diuji dalam penelitian ini adalah kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

Hipotesis tersebut secara statistik dirumuskan sebagai berikut :

$$H_0 : \beta_1 \leq 0$$

$$H_1 : \beta_1 > 0$$

Berdasarkan hasil analisis data menggunakan bantuan program SPSS versi 20, diperoleh nilai uji ANOVA diperoleh F hitung sebesar 33,123 dengan tingkat signifikansi 0,000. Karena nilai F hitung sebesar 33,123 dan signifikan maka model analisis dapat digunakan dan dapat dikatakan hipotesis nol (H_0) ditolak dan hipotesis penelitian (H_1) diterima.

Temuan ini dapat diinterpretasikan bahwa kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, artinya apabila kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja diperbaiki dan ditingkatkan secara bersamaan, maka motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung juga akan meningkat secara signifikan.

E. Pembahasan Hasil Penelitian

Hasil analisis data tersebut di atas dapat menggambarkan bagaimana motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, mengingat motivasi sebagai proses dari suatu subyek yang terkait dengan suatu intensitas, arah, dan ketekunan seseorang untuk mencapai tujuan atau dengan kata lain subyek yang memotivasi akan membuat pegawai termotivasi dalam melakukan pekerjaan. Agar pegawai benar-benar termotivasi perlu dilihat apakah kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja berkontribusi pada perbaikan motivasi kerja pegawai, dalam hal ini pegawai IAIN Raden Intan Lampung. Karena pegawai yang termotivasi dalam bekerja, di dalam dirinya akan terbangun kejiwaan dan sikap mental pegawai yang menggerakkan perilaku untuk memenuhi kebutuhan dan mencapai rasa puas dalam melakukan pekerjaan di tempat kerja.

1. Pengaruh Kompensasi terhadap Motivasi Kerja

Hasil olah data dan analisis data ditemukan bahwa, kompensasi berpengaruh langsung positif signifikan terhadap motivasi kerja. Artinya, setiap peningkatan pada perbaikan kompensasi dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

Perbaikan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, dapat lebih ditingkatkan dengan memperbaiki sistem kompensasi yang diberikan kepada pegawai IAIN Raden Intan Lampung. Baik itu perbaikan dalam pemberian gaji, sistem upah/honor, pemberian insentif, pemberian bonus, dan sistem penghargaan.

Terkait dengan gaji pegawai agar pegawai dapat termotivasi dalam bekerja, maka temuan penelitian menunjukkan penggajian hendaknya perlu dibangun kesesuaian antara gaji yang diterima dengan pekerjaan yang dilakukan, selain itu gaji yang diterima selain disesuaikan dengan beban kerja, akan lebih dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai bila dapat memenuhi kebutuhan dasar dari masing-masing pegawai. Kemudian dalam sistem penggajian atau struktur pembayaran gaji, artinya struktur gaji bila di desain dengan baik akan mampu membangun motivasi kerja pegawai, desain

struktur gaji ini dapat dilakukan dengan membangun sistem gaji yang sesuai dan memuaskan, serta struktur gaji di sesuaikan dengan keadaan pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

Pemberian upah/honor pegawai secara benar juga dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai, upah/honor dalam penelitian ini berhubungan dengan upah/honor pegawai yang terlibat dalam kerja lembur atau kepanitiaan, upah atau honor hendaknya diberikan dalam jumlah dan waktu yang benar-benar dapat memuaskan bagi pegawai, selain itu upah/honor sebagai bentuk imbalan diluar gaji diberikan sesuai dengan beban kerja masing-masing pegawai, sehingga pemberian itu berkeadilan dan asas memenuhi kepuasan bagi pegawai, serta pemberian upah/gaji hindari penundaan dalam pembayarannya.

Insentif sebagai bentuk kompensasi yang mungkin di berikan, secara konsep sebagai bentuk kompensasi yang bersifat pemberian stimulan (rangsangan) kepada pegawai, harus benar-benar diperhatikan hakikat dari pemberian insentif tersebut, ketika insentif tidak diberikan secara benar, maka kompensasi dalam bentuk insentif ini tidak dapat memotivasi pegawai, artinya karena kompensasi itu sifatnya sebagai stimulan, maka pemberian kompensasi pada waktu awal dari suatu aktivitas akan dapat menumbuhkan motivasi kerja pegawai. Berbeda dengan kompensasi dalam bentuk insentif, kompensasi dalam

bentuk bonus juga memiliki sifat yang berbeda ketika akan digunakan sebagai motivator kerja bagi pegawai. Bonus sebagai bentuk apresiasi kepada pegawai, setelah pegawai dengan baik dan benar mengerjakan pekerjaannya, apresiasi kepada pegawai yang berprestasi akan mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, sehingga kompensasi dalam bentuk pemberian bonus harus dilakukan dengan benar tanpa pilah-pilah siapa pegawai yang berprestasi.

Selain bentuk-bentuk kompensasi di atas, dalam meningkatkan motivasi kerja pegawai dengan memberikan kompensasi berbentuk penghargaan (kompensasi non finansial). Kompensasi bentuk ini dapat berbentuk; pemberian pujian, ucapan terima kasih, dan ekspos prestasi pegawai. Pemberian pujian dapat diberikan oleh pimpinan kepada pegawai yang memiliki prestasi, demikian juga dengan ucapan terima kasih dan ekspos yang dilakukan oleh pimpinan, secara sederhana setiap apel bulanan pimpinan menyampaikan pujian kepada pegawai yang berprestasi (berkinerja tinggi), dengan memberikan ucapan terima kasih kepada pegawai atas prestasi yang telah dicapai, dan melalui ucapan tersebut saat upacara pimpinan juga telah mengekspos pegawai yang berprestasi, bila hal semacam ini dilakukan dimungkinkan dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

2. Pengaruh Langsung Jenjang Karir terhadap Motivasi kerja

Hasil olah data dalam penelitian yang terkait dengan jenjang karir ditemukan bahwa jenjang karir berpengaruh langsung secara negatif terhadap motivasi kerja, yang berarti bahwa setiap peningkatan penanganan pada jenjang karir dapat menyebabkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan menurun. Bila dicermati hasil ini menunjukkan bahwa jenjang karir yang ada di IAIN Raden Intan tidak dibangun secara jelas, artinya jenjang karir di IAIN tidak jelas sehingga jenjang karir yang ada tidak mampu meningkatkan motivasi kerja pegawai, padahal secara teoritik jenjang karir dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Pengaruh langsung jenjang karir secara negatif tersebut disebabkan oleh sikap atasan, masa kerja pegawai, prestasi kerja pegawai, pendidikan pegawai, dan nasib pegawai. Hal-hal tersebut tampaknya membuat apatis pegawai dalam pengembangan dirinya, sehingga pegawai tidak termotivasi dalam jenjang karir. Tidak temotivasinya pegawai dalam bangunan jenjang karir, terlihat saat pegawai merasa tidak memahami jenjang karir yang ada, kalau mungkin pegawai

memahami dan tahu tentang jenjang karir pegawai merasa sistem karir belum berjalan secara adil.

Loyalitas dan *like and dislike* juga terjadi pemahaman yang berbeda, ketika loyalitas pada organisasi itu sangat dibutuhkan, tetapi yang terjadi menurut persepsi pegawai loyalitas adalah pada pimpinan. Selain itu karir pegawai tampaknya dipahami sebagai jebakan suka atau tidak suka pimpinan, kondisi yang dimungkinkan menyebabkan pengaruh negatif jenjang karir terhadap motivasi kerja, bahkan dengan kondisi ini ada anggapan pegawai kalau jenjang karir pegawai tergantung pada bagaimana pimpinan saja.

Selain hal tersebut di atas, tidak berpengaruhnya jenjang karir secara positif tampaknya disebabkan oleh sistem karir yang berbasis senioritas. Pemahaman pegawai tentang senioritas ini berkontribusi terhadap negatifnya penilaian jenjang karir. Pemahaman pegawai dalam hal ini terlihat dalam pengembangan karir pegawai melalui diklat, workshop, pendidikan, promosi jabatan dan lainnya, masih didasarkan pada senioritas pegawai, kondisi semacam ini yang menyebabkan negatifnya jenjang karir terhadap motivasi kerja.

Kontek standar kerja juga berkontribusi pada negatifnya motivasi kerja pegawai, pegawai merasa jenjang karir yang ada di IAIN Raden Intan belum berpijak pada standar

kerja yang jelas, kondisi ini dirasakan pegawai ketika jenjang karir tidak didasarkan pada standar kerja, sehingga aspek profesional kurang diperhatikan, misalnya fungsional komputer tidak di karir semestinya atau fungsional perpustakaan yang juga jenjang karirnya tidak jelas. Termasuk juga banyaknya karir yang tidak memperhatikan keterampilan dan latar belakang pendidikan formal pegawai, misalnya selama ini bekerja di bagian pengembangan pegawai kemudian berkarir di bagian akademik kemahasiswaan, kasus ini menunjukkan karir pegawai juga tidak disesuaikan dengan keterampilan dan pendidikan yang dimiliki oleh pegawai bersangkutan, karena itulah kondisi ini berpengaruh negatif bagi pegawai dalam sistem pengembangan karir.

Karena adanya anggapan suka atau tidak suka, faktor kedekatan, faktor senioritas, tidak diperlukannya *background* pendidikan dan keterampilan, sehingga pegawai melihat sistem karir di IAIN Raden Intan, bagi mereka disandarkan pada faktor nasib dan seleksi alamiah, yang kedua faktor ini sangat sulit didekati dengan pendekatan ilmiah, tetapi diakui atau tidak kedua faktor ini yang ada dibenak pegawai dalam melihat jenjang karir, sehingga pegawai hanya berserah pasrah bagaimana karir mereka. Dengan demikian ketika IAIN Raden Intan ingin meningkatkan motivasi kerja pegawai, maka perlu

dibangun ulang sistem jenjang karir yang jelas, sehingga jenjang karir tersebut dapat memotivasi kerja pegawai.

3. Pengaruh Langsung Lingkungan Kerja terhadap Motivasi Kerja

Temuan penelitian lingkungan kerja terhadap motivasi kerja, menunjukkan bahwa lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, yang berarti setiap perbaikan lingkungan kerja pegawai akan meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung, sebesar perbaikan lingkungan kerja pegawai. Aspek lingkungan kerja yang mungkin diperbaiki untuk meningkatkan motivasi kerja pegawai, melalui perbaikan tempat kerja, alat kerja, kebersihan tempat kerja, pencahayaan, ketenangan tempat kerja, hubungan yang baik antara atasan bawahan, hubungan antar pegawai, dan hubungan dengan *stakeholders*.

Pekerjaan setiap pegawai dalam melaksanakan rutinitas kerja, tentu memiliki tuntutan-tuntutan lingkungan kerja yang berbeda, semisal tuntutan lingkungan kerja pegawai perpustakaan dengan pegawai yang mengurus akademik dan kemahasiswaan, memiliki tuntutan lingkungan kerja yang berbeda, apabila lingkungan kerja menunjang kinerja pegawai

yang bersangkutan, akan dapat memotivasi pegawai untuk meningkatkan kinerjanya. Artinya tempat kerja masing-masing pegawai harus disesuaikan dengan tuntutan kerja pegawai.

Selain tempat kerja yang memadai, pegawai juga perlu mendapatkan perhatian untuk lebih meningkatkan kinerjanya, melalui perbaikan sarana prasarana, seperti tempat kerja pegawai; meja – kursi, sarana elektronik yang dibutuhkan, peralatan kerja, pencahayaan. Tempat kerja tersebut sangat mempengaruhi para pegawai dalam bekerja, katakanlah pegawai bagian akademik yang akan entri data tetapi sarana tidak dapat digunakan (*wifi*) padahal sistem akademik berbasis IT, atau misalnya pencahayaan terkadang hidup dan mati, selain dapat menghilangkan data yang ada, juga banyak pekerjaan-pekerjaan yang akhirnya tertunda. Untuk itulah faktor-faktor yang menunjang kinerja pegawai harus mendapat perhatian lebih, ketika mengharapkan motivasi kerja pegawai lebih meningkat.

Faktor lainnya ketika ingin meningkatkan motivasi kerja pegawai dapat dilakukan dengan peningkatan ketenangan, kenyamanan, dan kebersihan tempat kerja. Ketenangan di tempat kerja perlu dijaga, agar pegawai dapat lebih terkonsentrasi pada beban kerja yang sedang dilakukan, ketenangan diperlukan pegawai agar terhindar dari gangguan keamanan, gangguan suara elektronik, suara kendaraan, rekan

kerja sendiri maupun mahasiswa. Kenyaman pegawai juga perlu diperbaiki, untuk menciptakan kenyamanan diperlukan berbagai tindakan agar pegawai tidak merasa bosan di tempat kerja, kemudian juga perlu menjaga kebersihan tempat kerja, hal ini terkait dengan tenaga kontrak kebersihan tentunya, tetapi juga tidak terlepas dari sarana kebersihan ditempat kerja itu sendiri. Tempat kerja yang kurang tenang, kurang nyaman dan kurang bersih perlu ditingkatkan kenyamanan dan kebersihannya sehingga pegawai dapat lebih meningkatkan motivasi kerja pegawai.

Selain aspek lingkungan fisik tersebut di atas, juga perlu diperhatikan aspek-aspek lingkungan psikis agar motivasi kerja pegawai meningkat dan kinerja pegawai maksimal. Aspek psikis dalam hal ini, perlunya dibangun hubungan yang harmonis baik antara atasan dan bawahan, sesama rekan kerja, dan membangun hubungan yang harmonis terhadap *stakeholder*. Hubungan atasan bawahan dapat dibangun dengan memberikan kemudahan dalam menyampaikan pesan kepada atasan, membangun hubungan dengan rekan kerja sehingga rekan kerja dapat mendukung kinerja pegawai, bila memungkinkan kondisi hubungan kerja terbangun hubungan kekeluargaan, juga hubungan dengan *stakeholder* dalam hal ini yang berhubungan langsung dengan dosen dan mahasiswa, ketika hubungan

layanan-layanan ini berjalan dengan menyenangkan dan harmonis, kepuasan berbagai pihak terpenuhi, motivasi meningkat dan kinerja pegawai juga lebih maksimal.

Dengan demikian, bila kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja dikelola dengan baik, dan terus diperbaiki secara berkesinambungan, dengan benar dan proporsional, maka motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung akan meningkat, dan pada akhirnya kinerja pegawai akan membaik serta apa yang menjadi tujuan pegawai dan lembaga dapat tercapai.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

A. Kesimpulan

Berdasarkan pada hasil penelitian, analisis dan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

1. Kompensasi berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai. Artinya, setiap peningkatan pada perbaikan kompensasi pegawai, dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
2. Jenjang karir berpengaruh langsung negatif terhadap motivasi kerja pegawai, yang berarti bahwa jenjang karir pegawai pada tahap stagnan sehingga jenjang karir dengan cara selama ini berjalan tidak dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
3. Lingkungan kerja berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai, yang berarti setiap peningkatan perbaikan pada lingkungan kerja dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.
4. Kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja secara bersama-sama berpengaruh langsung positif terhadap motivasi kerja pegawai, yang berarti bahwa setiap peningkatan kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja

secara bersama-sama dapat meningkatkan motivasi kerja pegawai IAIN Raden Intan Lampung.

B. Saran

Dari kesimpulan yang telah dijelaskan di atas, maka saran yang dapat disampaikan adalah :

- a. Pimpinan selaku pengambil kebijakan dituntut untuk lebih memahami faktor-faktor dalam menumbuhkan motivasi kerja pegawai, dengan cara; menyampaikan kepada pegawai tentang tujuan IAIN, melibatkan seluruh civitas akademika, menumbuhkan kegairahan, menekan tingkat frustrasi, menumbuhkan semangat individu, semangat kelompok, mengajak membuat terobosan, melatih kemampuan identifikasi masalah dan mengambil tindakan, menumbuhkan kreasi, kesadaran dan rasa memiliki.
- b. Pemimpin hendaknya meningkatkan pengetahuan dan kemampuan menumbuhkan motivasi kerja melalui perbaikan kompensasi, dengan cara; melakukan penyesuaian gaji dengan beban kerja, memperbaiki struktur gaji, kesesuaian upah/honor, ketepatan waktu pembayaran, pemberian insentif dan bonus secara adil dan benar, memberikan penghargaan baik dalam bentuk pujian, ucapan terima kasih, atau publikasi.

- c. Jenjang karir yang ada saat ini perlu ditinjau ulang, memfungsikan secara benar Baperzakat, analisis kepegawaian, dan menggunakan asas adil dan profesional.
- d. Perlu memperbaiki lingkungan kerja pegawai, baik lingkungan fisik maupun psikis, dengan cara memperbaiki tempat dan alat kerja, meningkatkan ketenangan, kenyamanan, kebersihan, dan membangun hubungan yang harmonis antara atasan dan bawahan, sesama rekan kerja, dan *stakeholder*.
- e. Seluruh civitas akademika IAIN Raden Intan Lampung perlu bersama-sama untuk mengontrol dan mengawasi, proses kompensasi, jenjang karir, dan lingkungan kerja (kampus), dengan bersama melakukan pengawasan dan perbaikan ketiganya, memungkinkan motivasi kerja pegawai IAIN akan meningkat, dan kinerja pegawai akan maksimal.

DAFTAR PUSTAKA

- Abraham H. Maslow, *Motivation and Personality*, Harper & Row Publishers, Inc., 1970,
- Alex S. Nitisemito, *Manajemen Personalian: Manajemen Sumber Daya Manusia*, Jakarta: Ghaila Indonesia, 1992,
- Andrew J. Elliot dan Carol S. Dwec, *Handbook of Competence and Motivation*, New York, The Guilford Press, 2005,
- Anwar Prabu Mangkunegara, *Manajemen Sumber Daya Manusia Perusahaan*, Bandung, PT Remaja Rosdakarya, 2001,
- Bambang, Kusriyanto, *Meningkatkan Produktivitas Karyawan*, Jakarta, Pustaka Binaman Pressindo, 1991,
- Bibhuti Bhusan Mahaputro, *Human Resources Management*, New Delhi, New Age International (P) Ltd., 2010,
- Derek Torrington, Laura Hall and Stephen Taylor, *Human Resource Management*, England, Pearson Education Limited, 2008,
- Fred Luthans, *Organizational Behavior*, New York, McGraw-Hill/Irwin, 2011,
- Gary Dessler, *Manajemen Sumbe Manusia*, Jakarta, Prenhallindo, 1997 Jld. 1&2,
- , *Human Resource Management*, New Jersey, Pearson Education, Inc., 2013,
- , *Human Resource Management*, United States of America, Prentice Hall, 2013
- Gary P. Latham, *Work Motivation: History, Theory, Pesearch, and Practice*, California, Sage Publications, Inc., 2005,
- H. Hadari Nawawi, *Manajemen Sumber Daya Manusia untuk Bisnis yang Kompetitif*, Yogyakarta, Gadjah Mada University Press, cet. Ke-4, 2001,
- Hani Handoko, *Manajemen Personalia dan Sumberdaya Manusia*, Yogyakarta, BPFE, 2000,

- Husein Umar, Metode Riset Bisnis (Jakarta: PT Gramedia Pustaka Utama, 2002),
- James L. Gibson dkk, Organizations : behavior, structure, processes, New York, McGraw-Hill, 2009,
- James L. Gibson dkk, Organizations : Behavior, Structure, Processes, New York, McGraw-Hill, 2009,
- James Y. Shah dan Wendi L. Gardner, Handbook of Motivation Science, New York, The Guilford Press, 2008,
- John Baldoni, Great Motivation Secrets of Great Leaders, United States of America, McGraw-Hill, 2005,
- John W. Creswell, Research Design: Qualitative, Quantitative, And Mixed Methods Approaches (USA: SAGE Publications, Inc., 2009),
- Michael Armstrong, A Handbook of Human Resource Management Practice, London, Kogan Page Limited, 2006,
- Michael Losey dkk, ,The Future of Human Resource Management, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc., 2005,
- Paul S. Gray et al., The Research Imagination An Introduction To Qualitative And Quantitative Methods (New York: Cambridge University Press, 2007),
- Robert L. Mathis dan John H. Jackson, Human Resource Management, United States of America, South-Western, Cengage Learning, 2011,
- Robbins Stephen P. dan Coulter Marry, Manajemen, PT. Prehalindo, Jakarta:1999,
- Singgih Santosa, SPSS Mengolah Data Statistik Secara Profesional (Jakarta: Elex Media Komputindo Gramedia, 2005),
- Siswanto Sastrohadiwiryo, Manajemen Tenaga Kerja Indonesia, (Jakarta: Bumi Aksara, 2002), Cet.ke-1,
- Sjafri Mangkuprawira, Manajemen Sumber Daya Strategik, Jakarta, Gallia Indonesia ,2002

- Sedarmayanti. Sumber Daya Manusia dan Produktivitas Kerja. Bandung, Mandar Maju, 2001,
- Sofian Effendi & Tukiran, Metode Penelitian Survei (Jakarta: LP3ES, 2012),
- Steven L. McShane dan Mary Ann Von Glinow, Organizational Behavior, McGraw-Hill Companies, Inc, 2010,
- Sugiyono, Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D (Bandung: ALFABETA, 2013)
- , Statistika Untuk Penelitian, Bandung, ALFABETA, 2013
- Sumarna Surapranata, Analisis, Validitas, Reliabilitas dan Interpretasi Hasil Tes (Bandung: Remaja Rosdakarya, 2005),
- Susilo Martoyo, Manajemen Sumber Daya Manusia, Yogyakarta, BPFE, 2000,
- WorldatWork, The WorldatWork Handbook of Compensation, Benefits & Total Rewards: a comprehensive guide for HR professionals, New Jersey, John Wiley & Sons, Inc.
- G. Gunawan, repository uin-suka.go.id
- Novita, repository usu.ac.id
- Syahyuti, <http://syahyutivariabel.blogspot.com>,